



Cuba Salud

IV Convención
Internacional de Salud
17-21 de octubre, 2022

Estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral de Distrito Capital, Venezuela

Reinol Delfín García Moreiro ¹

Diana Ayup García ²

Pedro Miguel Milián Vázquez ³

Ileana Castañeda Abascal ⁴

¹ Misión Médica Cubana, Distrito Capital, Venezuela, reinol@infomed.sld.cu

² Misión Médica Cubana, Distrito Capital, Venezuela, diana@infomed.sld.cu

³ Misión Médica Cubana, Distrito Capital, Venezuela, pedromiguelmilian@gmail.com

⁴ Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba, ileca@infomed.sld.cu

Resumen:

Introducción: el clima organizacional resulta de interés por su repercusión en la eficiencia de la organización y satisfacción de sus integrantes. Las estrategias de intervención constituyen una herramienta para su mejora.

Objetivo: diseñar una estrategia de intervención para mejorar el clima organizacional en los Centros Diagnóstico Integral del estado Distrito Capital en Venezuela.

Métodos: se realizó un estudio de desarrollo tecnológico; se utilizó, en un primer momento la modelación para la elaboración inicial de la estrategia por el autor y, en un segundo, la técnica Delphi para lograr la versión definitiva.

Resultados: la estrategia se concibió como el sistema de acciones intencionales, relacionadas e integradas desde los ejes personalizado, cognitivo/contextual y gerencial/metodológico, organizadas en etapas, a partir de la secuencia lógica de su ejecución, para mejorar el clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral de Distrito Capital, mediante la transformación integral de las dimensiones que lo conforman. Se concretan tres etapas, preparatoria, implementación-control y evaluación. La calificación ofrecida por los expertos se ubicó en el rango de “totalmente aceptable”. El coeficiente de Kendall fue de 0,923.

Conclusiones: la organización de la estrategia considera la lógica y suficiencia de las actividades que se diseñan para cada dimensión desde los niveles individual, grupal y organizacional y asume los ejes personalizado, cognitivo/contextual y gerencial/metodológico como referentes para el diseño de las acciones y de las propias actividades. La valoración positiva de los expertos demuestra que, sujeta a mejora, constituye una vía para transformar el clima organizacional en estas instituciones.

Palabras clave: estrategia de intervención, clima organizacional, centros de diagnóstico integral.

I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se considera desde la teoría como el análisis de los diversos factores que influyen o determinan el comportamiento de los individuos en el quehacer de las instituciones. El conocimiento de este es de vital importancia para concebir estrategias planificadas que se basen en un diagnóstico certero que permitan plantear cambios basados en necesidades reales y así incidir en el presente para transformarlo y contribuir con un futuro deseable en las instituciones.⁽¹⁾

En Venezuela, en el año 2004, dada la voluntad política del gobierno de garantizar la salud del pueblo, se inicia un proceso de transformación del Sistema Público Nacional de Salud, en el que se garantizan servicios gratuitos con calidad. Desde esta perspectiva, surge el Centro Diagnóstico Integral como institución matriz de la asistencia médica dentro del Área de Salud Integral Comunitaria.⁽²⁾

Dada la importancia para garantizar la salud de la población venezolana, es una realidad imprescindible establecer un clima laboral positivo que influya de forma directa en el comportamiento, la moral y la actitud del personal de estas instituciones.

Autores han diseñado propuestas para transformar el clima organizacional en las instituciones de salud a partir de la realidad identificada en los estudios realizados. La mayoría de ellas se sustentan en planes de intervención o estrategias de intervención que, de una u otra forma, con ciertas diferencias en sus estructuras y dinámicas de ejecución, se orientan hacia la mejora del clima organizacional.^(3, 4)

El objetivo de este trabajo es diseñar una estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral del estado Distrito Capital en Venezuela.

II. MÉTODO

Se realizó una investigación de desarrollo de tecnología entre febrero y julio de 2021 en el estado Distrito Capital de Venezuela. El proceso de diseño tuvo dos momentos, en el primero se utilizó el método teórico de la modelación para la elaboración de la primera versión de la estrategia de intervención por el investigador y estuvo sustentada en la posición teórica asumida resultado de la sistematización realizada, su experiencia gerencial y los resultados encontrados durante el diagnóstico.

Para ello, el autor de la investigación presentó los resultados del diagnóstico realizado en los Centros de Diagnóstico Integral del Estado al Consejo de Dirección Ampliado del estado Distrito Capital, incluidos los Jefes de las demás Misiones Sociales que coexisten en el Estado, se explicó la necesidad de iniciar un proceso de transformación del Clima Organizacional y que para ello se implementaría una estrategia de intervención. Se solicitó la cooperación de las diferentes áreas para que propusieran actividades a incluirse en la estrategia de intervención, se les explicó la estructura de las propuestas que elaborarían y se estableció el tiempo para la entrega. Una vez recibidas las propuestas, el investigador realizó un análisis que propició la integración, reformulación de las actividades y de los criterios e instrumentos de medición, así como incorporó nuevas actividades con sus respectivas formas de evaluación. De esta manera se logra modelar la propuesta inicial que fue valorada por los expertos.

En el segundo momento, se consultaron a expertos, mediante la aplicación de la técnica Delphi, con el objetivo de revisar la estrategia que se diseñaba para su perfeccionamiento.⁽⁵⁾

El proceso de búsqueda de los posibles expertos se realizó a partir del análisis de fuentes como la participación en eventos y publicaciones acerca del tema. A los identificados se les envió una invitación a participar y se les solicitó los datos del ámbito profesional.

Una vez que confirmaron su participación, se les envió otro cuestionario con el objetivo de que expresen su autoevaluación en dos direcciones: el grado de argumentación y el grado de conocimiento acerca del proceso de mejora del clima organizacional en instituciones de salud, con el objetivo de determinar el coeficiente de competencia. Fueron seleccionados 30 que alcanzaron una alta puntuación en el coeficiente de competencia o K ($0,8 \leq K \leq 1$).

La primera versión de la estrategia para mejorar el clima organizacional en los Centros Integrales de Salud del Distrito Capital diseñada por el autor, a partir de sus componentes, fue enviada a los expertos definitivamente seleccionados junto al Cuestionario Revisión de la estrategia de intervención para mejorar el clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral del estado Distrito Capital.

La revisión de cada componente de la estrategia se efectuó mediante una escala Likert: Totalmente aceptable (4 puntos), Medianamente aceptable (3 puntos), Aceptable (2 puntos), Poco aceptable (1 punto) y No aceptable (0 punto), además, se les solicitaron sus opiniones acerca de las modificaciones que consideraban debían realizarse en cada uno mediante preguntas abiertas. Cada componente de la estrategia que se revisó podría alcanzar un valor máximo de 4 puntos y mínimo de 0 puntos. Se realizan los cálculos de la tabla de frecuencia acumulada, tabla de frecuencia acumulativa relativa, tabla de frecuencia normal inversa acumulada (esta es la imagen por la distribución normal de cada uno de los valores de la tabla anterior), cálculo del promedio por criterios, cálculo de la tabla N-P y cálculo del rayo numérico, el cual no es más que el cálculo de los intervalos de confianza de los criterios previamente establecidos en la escala de Likert, para la valoración de los expertos. Además, se calcula el coeficiente de Kendall, para determinar la concordancia de los expertos en la validación del resultado Delphi. Solo fue necesario realizar una ronda.

El respeto a los aspectos éticos exigidos en una investigación de este tipo constituyó una premisa durante el estudio. La investigación se presentó en el consejo científico de la Misión Médica Cubana en Venezuela. Se solicitó autorización a la institución y la voluntariedad de los participantes, a los que se les pidió por escrito el consentimiento informado, una vez que se les explicó de forma detallada la esencia de la investigación. La recogida de información se realizó sin la presencia de personas no involucradas en el estudio, lo que garantizó la privacidad.

La confiabilidad de los datos se logra porque sólo son publicados en forma resumida y con fines científicos. El investigador tiene los conocimientos y experiencia suficiente para su desarrollo. La información obtenida en el estudio no se utilizó con fines ajenos a la investigación. La custodia de los datos estuvo a cargo del investigador principal. Los resultados encontrados se pusieron a consideración del cliente, que es la Misión Médica Cubana en Venezuela.

III. RESULTADOS

A) Descripción de la estrategia de intervención

La estrategia de intervención se *define* como el sistema de acciones intencionales, relacionadas e integradas desde los ejes personalizado, cognitivo/contextual y gerencial/metodológico, organizadas en etapas, a partir de la secuencia lógica de su ejecución, dirigidas a la mejora del clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral del Estado Distrito Capital, mediante el desarrollo de actividades para la transformación integral de las dimensiones que lo conforman, lo que considerará la atención enfática de las dimensiones afectadas sin desatender las restantes.

Tiene como *objetivo* contribuir a la mejora del clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral del Estado Distrito Capital en Venezuela.

Los *ejes* facilitan el diseño de las acciones que integran la estrategia de intervención, la definición de los objetivos y la elaboración de las actividades para cada una de las dimensiones que configuran el clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral.

Eje personalizado: su naturaleza responde a la importancia que se le concede a la participación de los directivos y trabajadores en la transformación del clima organizacional del Centro de Diagnóstico Integral. Se orienta a identificar los recursos personales y profesionales que favorecen los cambios de concepciones de los trabajadores para la mejora del clima organizacional, el papel y las potencialidades que poseen para favorecer dicha transformación, así como las necesidades de aprendizaje que deben atenderse. Desde este referente se definen los objetivos de las actividades que se establecen para transformar las dimensiones liderazgo, motivación, participación y reciprocidad.

Eje cognitivo/contextual: reconoce la necesidad de incluir actividades relevantes, pertinentes y objetivas, que permitan el cambio deseado al considerar las desviaciones en las dimensiones encontradas en el diagnóstico realizado. A partir de este eje se precisa el contenido de las actividades, las cuales se orientarán a satisfacer los niveles individual, grupal y organizacional, a partir de su concreción en las dimensiones según se ajusten a las variables que las conforman. Además, cumplirán la premisa de adecuarse a las características de cada Centro de Diagnóstico Integral. Se articula de forma esencial con el eje personalizado porque el contenido de las actividades se define a partir de los objetivos.

Eje gerencial/metodológico: se precisa que desde este eje se consideren los requerimientos que posibiliten la concreción en la práctica de las acciones de las diferentes etapas y de las actividades elaboradas para cada dimensión. Se dirige a concebir la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las acciones en cada etapa de la estrategia de intervención para transformar el clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral. A partir de este eje se establecen los cronogramas de ejecución con la planificación de los Centros de Diagnóstico Integral, lugares de ejecución de las acciones, responsables y participantes, así como se establecen los métodos, técnicas, instrumentos e indicadores para la evaluación.

Etapas:

La concepción de la estrategia de intervención en etapas facilita la organización de las acciones en función de la secuencia lógica de su ejecución. Se concretan tres etapas, preparatoria, implementación-control y evaluación.

Etapla preparatoria: se concretan las acciones en torno al diagnóstico de la situación del clima organizacional en el Estado Distrito Capital, el diseño de la estrategia de intervención y las acciones organizativas para su implementación.

Sistema de acciones

1. Identificar el estado actual del clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral del estado Distrito Capital de Venezuela, lo que incluye la aplicación de métodos y técnicas como:

- inventario de Clima Organizacional, el cual se utilizará para identificar las percepciones individuales y grupales que tienen los directivos y personal asistencial acerca del clima organizacional de los Centros de Diagnóstico Integral del estado Distrito Capital.
- técnica de Grupo de discusión para identificar los posibles factores que inciden en las dimensiones y variables que fueron evaluadas con clima organizacional no aceptables y se explorará acerca de las propuestas de acciones para solventar y revertir la situación.

- entrevista en profundidad a expertos con el objetivo de profundizar en los factores que han incidido en las deficiencias encontradas en el clima organizacional, las potencialidades humanas e institucionales que tienen los Centros de Diagnóstico Integral para transformar los resultados insatisfactorios y las acciones necesarias para revertir las situaciones deficientes.
- análisis documental de las actas de las reuniones del consejo de dirección de las Áreas de Salud Integral Comunitaria del estado Distrito Capital para identificar el análisis que se realiza de las dimensiones liderazgo, motivación, reciprocidad y participación y sus correspondientes variables, como parte de las posibles acciones para mejorar el clima organizacional.

2. Efectuar reunión de trabajo en el estado Distrito Capital para presentar los resultados del diagnóstico e iniciar la etapa de diseño de la estrategia de intervención.

3. Diseñar la estrategia de intervención, en la que se incluyen las actividades que contribuyan a la transformación de las dimensiones y las orientaciones metodológicas para la implementación.

4. Elaborar los materiales docentes y medios de enseñanza que se precisen para la ejecución de las actividades de preparación de los recursos humanos incluidas en la estrategia de intervención.

5. Efectuar reuniones de trabajo en el estado Distrito Capital para iniciar la etapa de implementación para precisar los cronogramas, responsables, participantes, recursos, entre otros.

6. Realizar un intercambio con los directivos y trabajadores de cada Centro de Diagnóstico Integral antes de implementar las actividades de la estrategia, en el que se presenten los resultados del diagnóstico y se les sensibilice con la necesidad de transformar el clima organizacional, de modo que se logre el compromiso durante la ejecución de las actividades diseñadas para corregir las desviaciones de las dimensiones.

Etapas de implementación-control: se ejecutan las actividades concebidas para cada dimensión, las cuales se pueden ejecutar de manera sincrónica y de forma sistemática se realiza una valoración del desarrollo de la estrategia, de modo que permita la retroalimentación permanente que permita corregir las desviaciones y aprovechar las potencialidades evidenciadas para considerarlas en los otros escenarios y actividades que se desarrollen.

Sistema de acciones

1. Ejecutar las actividades diseñadas para cada dimensión, contextualizadas a las particularidades de cada Centro de Diagnóstico Integral.

Ejemplo de una actividad para la dimensión Liderazgo

Actividad 1. Realización de un sistema de talleres sobre dirección en salud.

2. Evaluar el proceso de implementación de las actividades mediante los indicadores, criterios e instrumentos establecidos

Ejemplo de la forma de evaluar la actividad anterior para la dimensión Liderazgo

Indicador: desempeño gerencial.

Criterios de medición del indicador:

- Satisfactorio: desempeña sus funciones directivas según lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos del Centro de Diagnóstico Integral.
- Insatisfactorio: desempeña sus funciones incumpliendo lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos del Centro de Diagnóstico Integral.

Instrumento de medición: Guía de visita de supervisión integral al Centro de Diagnóstico Integral.

Etapas de evaluación: se orienta a evaluar la eficacia de la estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral del Estado Distrito Capital.

Sistema de acciones

1. Aplicar los métodos y técnicas para evaluar la eficacia de la estrategia de intervención:

- inventario de Clima Organizacional, el cual se utilizará para identificar las percepciones individuales y grupales que tienen los directivos y personal asistencial acerca del clima organizacional de los Centros de Diagnóstico Integral del Estado Distrito Capital.
- entrevista en profundidad a expertos para identificar los criterios acerca de la aceptación por los directivos y personal asistencial de estos centros de las acciones que desarrollaron.
- cuestionario a directivos y personal asistencial acerca de la satisfacción con la estrategia de intervención para mejorar el clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral.

2. Analizar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los métodos y técnicas.

Exigencias para la implementación de la estrategia de intervención

Se considera imprescindible como parte de la estrategia de intervención, incluir los requerimientos para su implementación en la práctica. Esta posición supera los aspectos logísticos materiales para otorgar prioridad a los procedimientos metodológicos que guiarán a los implicados en el diseño y desarrollo de las acciones que la constituyen. En este caso, se asume como exigencias metodológicas:

- Los directivos del estado asumen funciones de coordinadores, facilitadores, docentes responsables de las diferentes acciones y actividades que se desarrollan, pero la responsabilidad en la transformación descansa en los integrantes del Centro de Diagnóstico Integral, los cuales tendrán un papel activo en la contextualización e implementación.
- Explotar al máximo las oportunidades que ofrecen las relaciones de trabajo con el resto de las Misiones Sociales en el Estado, para lo que se establecerán convenios con estas para que participen tanto en el diseño como en la ejecución de las acciones para la mejora del clima organizacional.
- Utilizar las interacciones comunicativas que tienen lugar en la actividad formal o informal, de carácter afectivo, cognitivo o axiológico que se vinculan a esta como recursos de apoyo psicológico y que pueden influir de manera positiva en los resultados de las actividades para la mejora del clima organizacional en el Estado.
- Diseñar los programas y materiales de superación/capacitación de modo que revele la transformación deseada y su efecto en la mejora del clima organizacional en estos Centros.
- Contextualizar los contenidos de los programas de superación/capacitación y los materiales didácticos a la dinámica de la Misión Médica en Venezuela y durante su implementación a las características de cada Centro de Diagnóstico Integral.

En el orden práctico, se considera:

- Analizar las acciones incluidas en la estrategia en reunión de trabajo con el Consejo de Dirección del Estado Distrito Capital, de los Centros de Diagnóstico Integral y de los colaboradores que asumen funciones de coordinadores, facilitadores, docentes responsables de las diferentes acciones, para garantizar la comprensión de la actividad a desarrollar.
- Cada área diseñará los programas desde una construcción colectiva, en la que participará un equipo de trabajo seleccionado a partir de los directivos y colaboradores de mayor preparación, experiencia en las temáticas y resultados de trabajo.
- Designar un responsable para cada actividad, quien informará al Consejo de Dirección del estado por el desarrollo de esta y elaborará las relatorías cuando proceda.

- Establecer el cronograma para la ejecución de cada actividad, lo que considerará la posibilidad de realizarlas en varios momentos, dada la cantidad de Centros de Diagnóstico y la necesidad de mantener el distanciamiento social, así como garantizar que no se afecten los servicios asistenciales.
- Garantizar las condiciones materiales y logísticas que se requieran para desarrollar las acciones.
- Rediseñar la guía de visita integral a los Centros de Diagnóstico Integral en función de poder evaluar las acciones que se incluyen en esta estrategia.
- Realizar análisis periódico del desarrollo de la estrategia por el Consejo de Dirección del Estado.

B) Resultados de la validación de la estrategia de intervención por criterio de expertos

Según el registro de las respuestas ofrecidas, los expertos otorgan las categorías evaluativas de “totalmente aceptable”, “medianamente aceptable” y “aceptable”, a las preguntas efectuadas para evaluar la estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral de Distrito Capital.

El procesamiento de la información permite pronosticar la calidad de la estrategia de intervención pues el valor promedio otorgado en todos los casos es menor que el primer punto de corte (0,9), como puede observarse en el rayo numérico que se presenta en la figura 1. Lo anterior significa que la calificación ofrecida se encuentra en el rango de “totalmente aceptable”, considerado entonces como un resultado significativo. El coeficiente de Kendall fue de 0,923, lo que permite aseverar una concordancia total, lo que corrobora los resultados obtenidos en el Rayo Numérico (figura 1). O sea, todos los expertos concuerdan en que los aspectos que conforman la estrategia de intervención son “totalmente aceptables”.

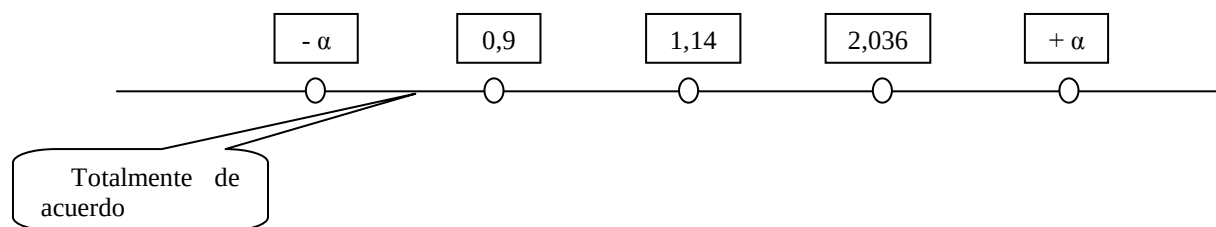


Figura 1 Rayo numérico, ubicación de los puntos de corte de los resultados del Delphy.

Como parte de las recomendaciones emitidas por los expertos, se tuvieron en cuenta las emitidas por los tres de ellos, el 5, 24 y 27, los que de forma coincidente recomendaron incluir que el Eje gerencial/metodológico orientará no solo hacia los requerimientos que posibiliten la concreción en la práctica de las acciones de las diferentes etapas, sino también de las actividades concebidas para cada dimensión.

Los expertos 6, 9, 11 y 23 aludieron la necesidad de incluir un cuestionario a directivos y personal asistencial acerca de la satisfacción con la estrategia de intervención durante la etapa de validación, por lo que los autores consideraron la técnica de Iadov, dada la utilidad para este objetivo.

Por su parte, los expertos 2, 14, 9, 26 y 30 consideraron incluir dos acciones en la etapa preparatoria y sugirieron su ubicación dentro de esta, las cuales fueron “efectuar reunión de trabajo en el estado Distrito Capital para presentar los resultados del diagnóstico iniciar la etapa de diseño de la estrategia de intervención” y “realizar un intercambio con los directivos y trabajadores de cada Centro de Diagnóstico Integral antes de implementar las actividades de la estrategia, en el que se presenten los resultados del

diagnóstico y se les sensibilice con la necesidad de transformar el clima organizacional, de modo que se logre el compromiso durante la ejecución de las actividades diseñadas para corregir las desviaciones de las dimensiones”.

Los expertos 7, 14, 21, 26 y 29, consideraron oportuno añadir en la acción “Ejecutar las actividades diseñadas para cada dimensión”, que debía ser contextualizada a las particularidades de cada Centro de Diagnóstico Integral y que en la Actividad 4. Estimulación del uso del Manual de Normas y Procedimientos del CDI como herramienta para el trabajo diario, de la dimensión motivación debía añadirse “necesaria para el logro de la misión y visión de la institución”, de modo que en las actividades de intercambio que realicen los directivos con los trabajadores se establezca el énfasis en que los colaboradores dominen la misión y la visión de los Centros de Diagnóstico Integral y trabajen en función de su consecución. En este particular también se unieron los expertos 2 y 23.

IV. CONCLUSIONES

La estrategia diseñada se sustenta en las concepciones teóricas sistematizadas, la experiencia gerencial de los autores y el diagnóstico realizado. La organización de la estrategia de intervención considera la lógica y suficiencia de las acciones y actividades que se diseñan para cada dimensión desde los niveles individual, grupal y organizacional y asume los ejes personal, gerencial y organizacional como referentes para el diseño de las acciones y de las propias actividades que configuran la estrategia de intervención. La valoración positiva, como resultado de la aplicación del criterio de expertos, acredita que es factible y demuestra que el resultado obtenido, sujeto a mejora, constituye una vía adecuada para mejorar el clima organizacional en los Centros de Diagnóstico Integral del estado Distrito Capital en Venezuela.

REFERENCIAS

1. Fajardo Aguilar GM, Almache Delgado VJ, Olaya Santos HK. Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. REVISTA CIENTÍFICA UISRAEL [revista en Internet]. 2020 [citado 2021 May 15];7(1): 153-65. Disponible en: <https://revista.uisrael.edu.ec/test/index.php/rcui/article/view/200/132>
2. Ministerio del Poder Popular para la Salud. Lineamientos rectores para la gestión de la Red de Atención Comunal de Salud en el Área de Salud Integral Comunitaria. Caracas: Ministerio del Poder Popular para la Salud-Universidad de las Ciencias de la Salud; 2017.
3. Iglesias Armenteros AL, Torres Esperón JM. Intervención para la mejora del clima organizacional en enfermería. INFODIR. [revista en Internet]. 2019 [citado 2022 May 15]; 28 (enero-junio): 98-08. Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/518/619>
4. Pacheco CM, Rojas CP, Niebles WA, Hernández HG, Duran SE. Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. Revista ESPACIOS [revista en Internet]. 2020 [citado 2021 May 15]; (29):402-18. Disponible en: <https://w.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p30.pdf>
5. Curbelo Alonso M, Iglesia León M, Cortés Cortés M, León González JL. ¿Cómo lograr la formación dermatológica del Médico General para la prevención del cáncer cutáneo? Revista Universidad y Sociedad [revista en Internet]. 2021 [citado 2022 May 15]; 13(4):294-301. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2168/2147>