

## **Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo**

### **An inventory of organizational atmosphere as a tool needed to assess the quality work**

**MSc. Armando Rodríguez Salvá<sup>I</sup>; MSc. Adolfo Álvarez Pérez<sup>II</sup>; MSc. Dra. Irma Sosa Lorenzo<sup>III</sup>; MSc. Pol De Vos<sup>IV</sup>; Dr. Mariano H. Bonet Gorbea<sup>V</sup>; DrC. Patrick Van der Stuyft<sup>VI</sup>**

<sup>I</sup>Especialista de II Grado en Epidemiología. Especialista de I Grado en Administración de Salud. Máster en Salud Ambiental. Profesor e Investigador Auxiliar. Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología (INHEM). Ciudad de La Habana, Cuba.

<sup>II</sup>Licenciado en Biología. Máster en Salud Pública. Profesor e Investigador Auxiliar. INHEM. Ciudad de La Habana, Cuba.

<sup>III</sup>Especialista de I Grado en Medicina General Integral. Máster en Atención Primaria de Salud y en Salud Pública. Profesor Instructor. INHEM. Ciudad de La Habana, Cuba.

<sup>IV</sup>Médico Investigador. Máster en Salud Pública. Departamento de Salud Pública. Instituto de Medicina Tropical "Príncipe Leopoldo". Antwerpen, Bélgica.

<sup>V</sup>Especialista de II Grado en Epidemiología. Profesor e Investigador Auxiliar. INHEM. Ciudad de La Habana, Cuba.

<sup>VI</sup>Especialista en Epidemiología. Doctor en Ciencias. Profesor e Investigador. Departamento de Salud Pública. Instituto de Medicina Tropical "Príncipe Leopoldo". Antwerpen, Bélgica.

---

## **RESUMEN**

El Sistema Nacional de Salud de Cuba se ha mantenido, desde su creación, en un permanente proceso de reformas, lo que ha conducido a cambios en el desarrollo paulatino de la atención médica. También se ha venido implantado y desarrollando enfoques, métodos y técnicas para ganar calidad. Una de las dimensiones de la calidad de vida laboral, que influye en la productividad y desarrollo del talento humano de una entidad es el clima organizacional, considerado como la propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de

---

la organización y que influye poderosamente en su comportamiento, motivación, desempeño y satisfacción. Existen varios modelos para evaluar el clima organizacional de una unidad, en el caso de salud existe una experiencia positiva, se trata del *inventario de clima organizacional*, una metodología de la Organización Panamericana de la Salud que se ha utilizado con éxito en Cuba. En el presente artículo se exponen sus bases conceptuales, las técnicas de exploración a través de sus 4 dimensiones; liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, su importancia para el buen trabajo de directivos y trabajadores, así como la necesidad de aplicar este tipo de estudio en nuestros servicios de salud. Debemos tener en cuenta que el factor humano es el principal recurso de una institución y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de esta. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización.

*Palabras clave:* estudios organizacionales, inventario del clima organizacional, calidad, liderazgo, motivación, reciprocidad, participación, servicios de salud.

---

## ABSTRACT

The Cuban National Health System has remained from its onset in a continuous process of reforms leading to changes in the gradual development of medical care. Also, approaches, methods and techniques to increase the quality have been applied and developed. One of the dimensions of the working life quality influencing in productivity and development of human talent of one entity is the organizational environment a perception or experience becoming work property of workers influencing powerfully in its behavior, motivation, performance and satisfaction. There are some forms to assess the organization environment of a unit, in the case of health there is a positive experience, *the PAHO inventory of the organizational environment* a methodology used successfully in Cuba. In present paper are exposed its conceptual basis, the exploration techniques through its 4 dimensions: lead, motivation, reciprocity and participation. Its significance for the good practice of managers and workers, as well as the need to apply this type of study in our health services. We must to take into account that the human factor is the main resource in a institution and that its influence is decisive in its development and success The man is and will be for ever the part more active of a organization.

*Key words:* Organizational studies, inventory of organization environment, quality, lead, motivation, reciprocity, participation, health services.

---

## INTRODUCCIÓN

El Sistema Nacional de Salud (SNS) de Cuba se ha mantenido, desde su creación, en un permanente proceso de reformas. El modo práctico en que ha operado ha conducido a cambios en el desarrollo paulatino de la atención médica. Con el surgimiento del policlínico integral en 1964 se introdujeron en el sistema de salud los conceptos relativos a la medicina integral con carácter preventivo-curativo, lo cual fue seguido de la división poblacional en áreas de salud para desarrollar los programas básicos y posteriormente del modelo de la medicina en la comunidad

---

con la creación del policlínico docente, hasta llegar al modelo actual del médico y enfermera de la familia. Con este se tiende a dispensar acciones preventivas, curativas y de promoción de salud a la totalidad de la población.

Se ha seguido, por lo tanto, una trayectoria ascendente en la búsqueda permanente de mayores niveles de salud, donde la aspiración del sector es satisfacer la demanda continua con mayor calidad y la necesidad permanente de abaratar los costos y buscar una mejor cobertura, accesibilidad y equidad en salud. Los médicos y enfermeras de las familias ubicados en consultorios, dependientes del policlínico, son desde entonces los responsables de la ejecución de los programas básicos de salud en su área de atención.<sup>1</sup>

Al hablar de calidad nos encontramos ante un concepto en continua evolución, vinculado al desarrollo histórico, y que ha ido matizándose y enriqueciéndose con el desarrollo industrial y social de cada época, y que sin duda, continuará haciéndolo en paralelo.

- Hasta la Revolución Industrial su característica era la inspección, con el interés en detectar productos defectuosos. Incorpora normas y medidas; la calidad se inspecciona.

- Desde 1930 a 1949 se incorpora el control estadístico. Se utilizan herramientas y técnicas estadísticas; la calidad se controla.

- De 1959 a 1979 se trabaja para el aseguramiento de la calidad y se sitúa como interés principal la coordinación de los distintos participantes en la producción. Se atiende toda la cadena de producción y se incorpora a todos en el control para resolver los problemas y deficiencias. Se incorpora el establecimiento de programas y sistemas de calidad; la calidad se construye desde la administración.

- A partir de 1980, la administración estratégica de la calidad pone énfasis en aprovechar las oportunidades, elevar la competencia y competitividad. Se incorpora la planificación estratégica y el estudio de metas y objetivos. (Pérez Maza B. Significación de la calidad en los servicios de salud. Habana; 1998).

En el sector de los servicios también se ha venido implantado y desarrollando enfoques, métodos y técnicas para ganar calidad, en lo cual han influido los avances en el campo de la producción de bienes físicos. Así ocurre en los servicios de salud, donde se han utilizado diversos enfoques: evaluación de la calidad, garantía de la calidad, mejora continua de la calidad, planificación estratégica, dirección por objetivos, gerencia o gestión de la calidad, desarrollo organizacional, y re-ingeniería, entre otros.

La calidad de los servicios de salud es considerada según *Donabedian*<sup>2</sup> como la mejoría en el nivel de salud que es atribuible a la atención médica, mientras que la Organización Mundial de la Salud (OMS)<sup>3</sup> la define, como el conjunto de servicios diagnósticos y terapéuticos más adecuados para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y conocimientos del paciente y del servicio médico, para lograr el mejor resultado con el mínimo riesgo de efectos iatrogénicos, y la máxima satisfacción del paciente con el proceso. *Saturno*<sup>4</sup> incluye en esta definición el uso adecuado de los recursos o eficiencia.

Una de las dimensiones de la calidad de vida laboral, que influye en la productividad y desarrollo del talento humano de una entidad es el clima organizacional (CO); también es una buena medida del funcionamiento de toda

organización, concepto referido a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que labora. La realidad psicosocial se convierte en el factor de influencia y funciona como variable moderadora entre estructuras, procesos de la organización y comportamientos individuales. El CO refleja la interacción entre características personales y organizacionales.<sup>5-7</sup>

Según *Chiavenato*, clima es el medio interno de la organización, la atmósfera psicológica y característica que existe en cada organización,<sup>8</sup> constituido por un ambiente humano, no pudiendo ser tocado o visualizado, mas si percibido por sus miembros.

El CO por lo tanto, es la propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye poderosamente en su comportamiento, motivación, desempeño y satisfacción. Así el CO es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral en sus miembros, emergiendo las percepciones de aceptación, pertenencia y comprometimiento en relación a los compañeros y al propio trabajo; es desfavorable cuando proporciona frustración de estas necesidades. En resumen, influye en el estado motivacional de las personas, y es por el mediado.

El presente artículo tiene como objetivo proporcionar a nuestros directivos un marco conceptual actualizado y los instrumentos necesarios para poder medir el clima organizacional en las instituciones de salud.

## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL VISTO DESDE EL NIVEL PRIMARIO DE ATENCIÓN**

El CO es un enfoque administrativo necesario para incrementar la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir posibles modificaciones en las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas,<sup>9</sup> que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

Por eso la salud pública<sup>9,10</sup> le debe conceder especial importancia a la valoración del CO, pues constituye un elemento esencial en el desarrollo planificado de su estrategia organizativa, posibilitándole al directivo una visión futura; sirve además como elemento diagnóstico de la realidad cambiante, que permite identificar las necesidades de esta en relación con el futuro deseado, desarrollando acciones que deben iniciarse con vistas a alcanzar la visión diseñada para la institución.

Los estudios organizacionales del SNS cubano deberán considerar, como un elemento imprescindible para explicar las relaciones de producción en el sistema, el estudio minucioso mediante una "radiografía organizacional" del nivel primario de atención, entendido como un pilar o baluarte en el logro de los resultados del sistema.

Un segundo aspecto está relacionado con lo que pudiéramos llamar el diagnóstico organizacional, o sea un análisis de la salud interna de la organización en función de las necesidades de los usuarios, de los prestadores y del entorno institucional. El desarrollo actual de la psicología organizacional, campo en el cual el sector salud todavía tiene deudas conceptuales importantes, nos permite utilizar toda una serie de herramientas o instrumentos muy oportunos para explicar el funcionamiento

institucional y detectar las situaciones susceptibles de mejoras oportunas, de ahí la necesidad de contar con el esfuerzo multidisciplinario que facilite desde la perspectiva de las distintas áreas de experticia y saber, una actitud crítica e innovadora que posibilite aplicar, adecuar y desarrollar nuevas técnicas y procedimientos acordes a sus conocimientos.

El tema de la calidad de los servicios es más controvertido aún, ya que al decir de *Marquet*<sup>11</sup> "si se tratara de una simple cuestión de método, hace tiempo que tendríamos unos excelentes servicios de atención primaria...la calidad en atención primaria puede ser algo muy racional, técnico, basado en la evidencia, medible, pero siempre acompañado de algo emocional, sutil, de detalle", de ahí la necesidad de ver el tema de la determinación ligado no solo a los resultados de salud, sino a cómo se organizan y se brindan los servicios de salud, a cómo es el clima en que se dan esas relaciones de producción que llamamos atención médica de forma generalizada, a cómo se propicia un adecuado desarrollo del capital humano y por lo tanto, un mejoramiento continuo de su desempeño.

El clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano. Este fenómeno ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa.<sup>9</sup>

Por lo tanto, el clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Es por ello que cuando se evalúa el clima, lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones.

Debemos tener en cuenta que los estudios organizacionales, por lo general poseen un diseño de tipo cualitativo, por lo que es indispensable que la muestra la conformen actores de experiencia, expertos en las actividades que realizan, o simplemente actores que tienen las vivencias y percepciones de cómo se da el proceso de trabajo en una dependencia de dirección en salud o en una institución concreta; más importante que la representatividad numérica, es la representatividad cualitativa, o sea al decir de *Benis*, que cada espacio de trabajo cuente al menos con una representación en ese estudio.<sup>12</sup>

Los directivos deben contar con las herramientas suficientes para lograr un clima sociopsicológico altamente positivo. Esto es posible y necesario a partir de procesos de intervención (capacitación) que les posibilite incorporar a sus métodos de dirección nuevas estrategias que les permita convertirse en verdaderos líderes, condición imprescindible para lograr una organización con elevado rendimiento.

Es importante evaluar el CO en los 3 niveles de dirección (provincial, municipal y local), pero es fundamental el nivel institucional. Recordemos, que en este caso el nivel provincial debe ser considerado como estratégico, el municipal como táctico, y el policlínico y los consultorios conformarían el nivel operativo, y que desde esta lógica, es interesante conocer cómo se encuentra el clima en la base, pero también los puntos de encuentro y desencuentros con los niveles superiores.<sup>13</sup>

No podemos pasar por alto que las percepciones, traducidas luego en respuestas del inventario del clima organizacional se originan a partir de una gran variedad de

factores que pueden, y de hecho, están relacionados con el liderazgo y las prácticas de dirección, con el sistema formal e informal de la institución, con la estructura, la organización y las consecuencias del comportamiento en el trabajo. El estudio del CO tiene su sustento en el análisis de los elementos del sistema social que interactúan con la actividad productiva y las legítimas aspiraciones sociales de calidad de vida que ofrezca posibilidades de bienestar personal y social.

Debemos, por lo tanto, tener claro que el clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que a su vez se traducen en un comportamiento individual y colectivo que, en última instancia, tiene consecuencias sobre la organización, sus resultados y su impacto social vistos como cambios en el comportamiento de los principales indicadores del estado de salud de la población y en los niveles de satisfacción de usuarios y proveedores.

### **¿Cómo analizar el clima organizacional?**

Existen varios modelos para evaluar el CO de una unidad. En el caso de salud existe una experiencia muy positiva, se trata de una metodología del Programa de Adiestramiento en Salud para Centro América y Panamá (PASCAP), del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud, desarrollada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS)<sup>14</sup> y que luego se ha utilizado con éxito en Cuba:<sup>15-17</sup> el inventario de clima organizacional.

Este instrumento ha sido diseñado, con el debido sustento técnico, después de la revisión de múltiples modelos, hasta llegar a integrarlo en la forma más adecuada a las características de las organizaciones del sector salud, y ha sido aplicado en Cuba por la Escuela de Salud Pública<sup>15</sup> de manera que los resultados obtenidos garantizan su confiabilidad. Sin embargo, siguiendo esta metodología, cada institución puede adecuarlo a su propia realidad e interés de análisis.

Esta es una prueba proyectiva, que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas y está diseñado con base a un conjunto de 80 reflexiones distribuidas aleatoriamente, diligenciadas en forma confidencial por los funcionarios, emitiendo los juicios que, a su modo de percibir la realidad, caracterizan la organización.<sup>14</sup> ([Anexo 1](#)).

Para el análisis del CO, se trabaja con 4 dimensiones. El diagnóstico se realiza por medio de la interpretación de un conjunto de percepciones de los individuos sobre las variables relacionadas con las 4 áreas anotadas anteriormente. Se utiliza un listado de expresiones, afirmaciones o reflexiones y una hoja de respuesta, por medio del cual los miembros de la organización seleccionan las que, a su juicio, reflejan los diversos atributos del clima, bien sea al nivel de su unidad de trabajo o de la organización ([Anexos 1 y 2](#)).

Al relacionar las reflexiones con las variables expuestas para cada una de las áreas críticas de análisis, es posible interpretar las percepciones que los funcionarios tienen del CO. Si los juicios que estos emiten sobre estas reflexiones coinciden con la calificación de verdadero (V) o falso (F) que se indica, el clima de la organización coincide con el parámetro de la normalidad. En la medida que las respuestas, recabadas por el cuestionario en anexo, se desvían de la calificación estándar, el clima está deteriorado.<sup>14</sup> ([Anexo 3](#)).

A cada elemento dimensional corresponden 4 categorías. A su vez, cada categoría está compuesta por 5 preguntas, por lo que finalmente cada área crítica contiene 20 preguntas ([Anexo 4](#)).

Para evaluar la puntuación obtenida, se reúnen las hojas de respuesta y se numeran correlativamente; a cada respuesta que coincide con el estándar se le asigna el valor de uno (1). Aquellas que no coinciden tendrán valor cero (0). En la hoja de conteo se van colocando los uno correspondientes a las respuestas que coinciden con la plantilla. Esta matriz contiene en las filas los números del 1 al 80, que son el número de reflexiones del instrumento; y en las columnas, cada casilla (C1,...Cn) representa el número de instrumentos aplicados. Se utilizan tantas columnas como tantos el número de participantes. En la última columna de la matriz u hoja de conteo, se suma en forma horizontal todos los unos (1) que hubo en las casillas. Al total se le saca una media aritmética. Al final de las operaciones, se obtiene 80 promedios. El resultado siempre será uno (1) o fracción, considerándose adecuado cuando esta media sea de 0,60 o superior. Los promedios obtenidos en estos subconjuntos de respuestas se suman para obtener el valor de cada variable. El resultado de cada categoría será 5 o menos. Teniendo en cuenta que el mayor de los resultados de cada variable es de 5 puntos, se asume como nivel aceptable el valor medio 3. Cuando los valores se encuentran debajo de 3 se interpreta como que el clima no es satisfactorio.

La identificación de los aspectos deficitarios deberá servir para el diseño del programa de intervención, dirigido a la solución, en la medida de las posibilidades sectoriales e institucionales, de las necesidades de cada grupo específico de trabajadores en materia de representaciones mentales congruentes con la visión y misión organizacional.

Estos resultados deberán ser llevados a una base de datos, donde son procesados para su posterior interpretación y representación gráfica, aspecto para lo cual se requiere tener presente no solo un profundo marco conceptual organizacional para cada una de las variables del CO, sino el conocimiento de cómo opera la realidad objeto de estudio, de ahí la necesidad de cruzar los resultados obtenidos con diferentes técnicas cualitativas.

### **Dimensiones y categorías que componen el instrumento Inventario del Clima Organizacional**

Para el análisis del CO, se trabaja con 4 dimensiones o áreas críticas que son el *liderazgo*, la *motivación*, la *reciprocidad* o *compromiso* y la *participación*. A su vez, a cada dimensión corresponden 4 categorías.

*Chiavenato* define liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer (más que prescribir e imponer) a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.<sup>8</sup>

Para el análisis del liderazgo se consideran las siguientes categorías: dirección, estímulo de la excelencia, estímulo del trabajo en equipo y solución de conflictos.<sup>14</sup>

a) La *dirección* proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo. En ese proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con

otros individuos o grupos para lograr resultados esperados; por ello se hace necesario proporcionar suficiente información, así como la orientación técnica para poder tomar decisiones.

b) El *estímulo de la excelencia* significa poner énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.

c) La tercera categoría de análisis del liderazgo es el *estímulo del trabajo en equipo*. La gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, al interior y entre las unidades administrativas, buscando fundamentalmente el logro de objetivos comunes. La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo.

d) La *solución de conflictos* es otra categoría de análisis. El conflicto está considerado como parte inherente en la vida institucional. En la organización siempre surgen conflictos que se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un trasfondo común: son diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad.

La segunda dimensión del CO es la *motivación*. *Bennis*<sup>17</sup> la define como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Dicho de otra forma, el individuo posee un caudal de necesidades básicas las cuales *Maslow*<sup>18,19</sup> clasificó como fisiológicas y de seguridad, y que imperativamente necesita llenar, manifestando una reacción instintiva de búsqueda.

Desde el punto de vista gerencial, esta concepción ha de tenerse en cuenta para entender las reacciones humanas. No es posible obtener la involucración efectiva de las personas, cuando estas no encuentran satisfacción de sus necesidades de subsistencia en el trabajo.

La motivación se analiza de acuerdo con las siguientes categorías: realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo.<sup>14</sup>

a) La primera categoría es la *realización personal*. El objetivo de cualquier ser humano es el de su realización, lo que trasciende los límites de la expresión individual por su dimensión social, y rebasa también los límites del momento por su dimensión histórica. La realización integral del hombre solo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades. El hombre habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene con su trabajo y tomar conciencia de la trascendencia comunitaria e histórica de su aportación en la organización. Por eso la naturaleza del trabajo es especialmente importante, pues para que represente oportunidades de realización personal, el trabajo debe permitir el control del destino propio, libertad de expresión y oportunidades para la experimentación. Si estas necesidades de realización personal son satisfechas, el individuo se motiva a canalizar hacia el trabajo sus capacidades más creativas y constructivas. Cuando las satisfacciones en el desempeño del trabajo superan las expectativas de los empleados, estos se convierten en aliados de la institución.

b) La segunda categoría es el *reconocimiento de la aportación*. Cuando la organización reconoce el esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales, posee un alto potencial motivador, porque satisface las necesidades de realce del ego. Todo individuo tiene necesidades de alcanzar una condición especial dentro de la organización, que satisface cuando se le da reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad. Aquellas organizaciones que satisfacen estas necesidades de reconocimiento como forma de motivación, tienden a poner énfasis en la recompensa pública y en los sistemas de reconocimiento del mérito de los funcionarios a partir de sus aportaciones para el logro de los objetivos.

c) La tercera categoría de análisis es la *responsabilidad*, que es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Toda actuación del hombre tiene una proyección comunitaria y es en el trabajo organizado donde sus actos adquieren significado. Para que las personas puedan responsabilizarse de sus acciones, necesitan conocer y comprender su ubicación y su proyección dentro de la organización. Cuanto mayor es el grado de comprensión que las personas tienen de la labor que realizan y de la proyección social de esta, su capacidad por adquirir responsabilidad es más alta. La responsabilidad en una organización se mide por el grado de compromiso con que los trabajadores deciden asumir, consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo. Para que exista responsabilidad, el trabajador, además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue la institución, debe contar con la confianza por parte de los superiores, lo cual incrementa la motivación personal.

d) La *adecuación de las condiciones de trabajo* es otra categoría de análisis de la motivación. Las condiciones ambientales físicas y sicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo. Cuando la adecuación de estas condiciones no se da, se produce insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los servicios producidos.

El tercer elemento dimensional de análisis del clima organizacional es la *reciprocidad o compromiso*. En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas, tanto del individuo como de la organización. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser encarado en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos no se limitan a los materiales, ya que se incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación.

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe una relación exitosa. Sin embargo, si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que recibe, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización e incluso abandonarla.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tenerlos. Cuando estima que los beneficios de conservar a las personas son mayores que los costos incurridos, percibe una relación lograda.

La mayoría de los problemas de insatisfacción, tanto personal como organizacional, se originan en la incongruencia de la ubicación de las personas dentro de la estructura de la organización.

La *reciprocidad* o *compromiso* se estudia analizando las siguientes categorías: aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad.<sup>14</sup>

a) La primera categoría de análisis es la *aplicación al trabajo*. Cuando un individuo se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la institución, adopta comportamientos que superan los compromisos del contrato formal, manifestados en la dedicación por el logro de los objetivos, que lo impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo su ingenio y su creatividad en la solución de los problemas, adquiriendo hábitos de trabajo donde priman la exactitud, el esmero y el orden.

b) El *cuidado del patrimonio institucional* es la segunda categoría de análisis y se refleja por medio del cuidado que los funcionarios dan a los bienes materiales de la institución, así como también en su preocupación por el fortalecimiento y defensa de los valores e imagen de la misma. La organización pretende concientizar a sus empleados para que adopten una actitud de aprecio y defensa respecto a los recursos asignados, espera cuidado y buen uso de los equipos materiales, y de las instalaciones a su cargo, sean estos de su puesto de trabajo, de una unidad o de la organización en general, contribuyendo a eliminar el despilfarro y la imagen desagradable en las dependencias físicas. En el patrimonio institucional se incluye también el prestigio de la institución, cuya apreciación social depende en gran parte del trato que los empleados dan a las personas que acuden en busca de los servicios, el cual debe estar basado en principios elementales de calidad de la atención, respeto y cortesía.

c) La tercera categoría de análisis es la *retribución*. La organización habrá de optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus recursos humanos, para contribuir a su realización personal y desarrollo social y en respuesta a las aportaciones de las personas con su trabajo. Los principales mecanismos retributivos, que la organización pone a disposición de sus miembros pueden resumirse en: sistema justo y competitivo de remuneración; prestaciones compatibles con las posibilidades económico-financieras de la institución en el contexto de las políticas salariales nacionales; sistemas de promoción, con reconocimiento al desempeño, que brindan la oportunidad a los individuos de hacer carrera dentro de la organización; sistemas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, para incrementar conocimientos y habilidades de las personas en referencia al perfil ocupacional; sistemas o programas de bienestar social para favorecer la integración de los empleados y sus familias, y permitir la satisfacción de sus necesidades culturales y recreativas; además de estabilidad laboral que elimina la incertidumbre y la ansiedad del trabajador frente al futuro.

d) La otra categoría de análisis es la *equidad*. Los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones, indicadas anteriormente, por medio de un sistema equitativo que trate a todos los funcionarios, en condiciones de igualdad de trabajo, con iguales beneficios. Especialmente aspiran a ser tratados con imparcialidad en procesos de selección y promoción, solamente basados en la competencia y el mérito frente a los requisitos exigidos.

La última dimensión de análisis es la *participación*. La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada. La importancia de la

---

participación en la organización debe ser comprendida profundamente por todas y cada una de las personas involucradas, es el elemento esencial del proceso de integración.

Las actividades se llevan a cabo porque las personas saben qué deben hacer y cómo deben hacerlo, pero además, porque saben realizarlas, porque quieren realizarlas, y porque participan en su ejecución, independientemente de las áreas en donde se encuentren ubicados y de los niveles ocupados en la escala jerárquica. Dicha participación se da solamente mediante la acción organizada.

La participación consiste en la involucración de las personas en las actividades de la organización. Por eso, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, en definitiva, es necesario una especificación de las responsabilidades de cada hombre.

El aspecto de la *participación* se aborda sobre la base del estudio de las siguientes categorías: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de información e involucración en el cambio.<sup>14</sup>

a) La primera categoría es el *compromiso con la productividad*. Este se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, en armonía con los demás componentes, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones conforme a estándares preestablecidos.

b) La segunda categoría es la *compatibilización de intereses*. La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, sin duda, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección; la del cumplimiento de los objetivos institucionales. Los retos principales para lograr la participación organizada se refiere a la compatibilización de intereses en las siguientes áreas de conflicto: 1) competencia para obtener recursos limitados, por lo que se debe establecer una jerarquización de prioridades en función de los objetivos institucionales; 2) distribución del poder: el acceso a los mecanismos de información, como medios de poder, se convierten con frecuencia en metas particulares de individuos y unidades, que distraen sus esfuerzos en la disputa, en detrimento de las posibilidades de hacer aportaciones constructivas para el logro de los objetivos institucionales; 3) tendencias a la autonomía: toda organización tiene la necesidad de asegurar que sus miembros respeten ciertas normas de comportamiento, sin excluir la flexibilidad necesaria para preservar la capacidad de adecuación constante ante las condiciones variantes que la afectan.

c) La tercera categoría de análisis es el *intercambio de información*. Para obtener la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos. La libre circulación de información, entre diferentes unidades de trabajo, es el mecanismo que hace que los grupos mantengan vínculos de cooperación. La existencia del flujo de información entre los grupos es fundamental; sin embargo, es preciso cuidar de su calidad, pues si esta es tergiversada o malintencionada, generará un proceso de disociación en lugar de participación organizada.

d) La cuarta categoría de análisis es la *involucración en el cambio*. Las organizaciones están constantemente dinamizadas por múltiples procesos de cambio, profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevas

interrogantes. Ante esta realidad el hombre no permanece impasible; siempre adopta una postura. La actitud comprometida, orientando y promoviendo el cambio, construyendo el futuro a partir de la experiencia asimilada en el pasado, es la verdadera respuesta ante el proceso de cambio. El hombre no debe ignorar el cambio ni temerle, no puede oponerse a él, sino que ha de asumirlo porque lo comprende, lo canaliza por la orientación que él mismo le da, y lo promueve estimulando las condiciones favorables.

Debemos tener en cuenta que el factor humano es el principal recurso de una institución y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de esta. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Hemos realizado un breve repaso conceptual acerca de cómo se relacionan los estudios organizacionales y el proceso de determinación de la salud. La salud es el resultado de un proceso de producción social, donde uno de los elementos o factores claves en el mismo lo constituyen los servicios de salud y el capital humano que en estos se desempeñan, actores anónimos que con su quehacer han permitido a Cuba tener resultados similares a los de países del primer mundo, aún en las condiciones más difíciles desde el punto de vista socioeconómico. Nos corresponde ahora a los salubristas cubanos buscar donde están las reservas sectoriales y extra sectoriales para el mejoramiento de esa situación de salud, y para eso no basta ya con el estudio y explicación de la situación de salud desde la lógica epidemiológica, hace falta vincular el método epidemiológico al desarrollo de otras ciencias. Solo contando con una metodología abierta de problematización y transformación organizacional del conjunto de prácticas que se dan en los servicios de salud, solamente considerando las condiciones que se dan concretamente en cada espacio de análisis, estaremos en condiciones de conocer realmente cuáles son aquellos aspectos organizacionales relacionados con la estructura, el liderazgo, la capacitación, y los incentivos, entre otras variables, que se encuentran afectados en cada lugar, y sobre los cuales hay que intervenir organizacionalmente o formativamente desde una lógica de educación permanente, para solucionar los conflictos y corregir las deficiencias aún presentes en la práctica de los servicios de salud, situaciones que generan diferenciales en los niveles de acceso, calidad, efectividad y satisfacción con los servicios, situaciones todas, que en última instancia determinan los niveles de salud de la población a las cuales brindan sus servicios y a las cuales se deben.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1.** Inventario de clima organizacional

1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen raciocinio.

4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.
5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
17. Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones de trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente auto motivado en el trabajo.
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.
24. Aquí, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
26. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.

27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el ultimo en enterarse.
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
32. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
35. Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie le ayuda.
36. Cuando tenemos problemas nadie se interesa por resolverlos.
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
39. Los problemas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
40. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
41. Aquí se despide a la gente con facilidad.
42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
43. Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.
44. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
47. Aquí el poder esta concentrado en unos pocos departamentos.
48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
49. Aquí uno no puede desarrollar su ingenio y creatividad.
50. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.

52. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
62. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajos necesarios.
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.
67. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.
68. Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.
69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
73. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.

75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
78. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.
79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

**Anexo 2.** Hoja de respuestas

Marque con una X la respuesta correcta en la casilla correspondiente. Observe que la secuencia de la numeración es horizontal.

1. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	2. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	3. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	4. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
5. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	6. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	7. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	8. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
9. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	10. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	11. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	12. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
13. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	14. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	15. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	16. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
17. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	18. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	19. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	20. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
21. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	22. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	23. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	24. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
25. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	26. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	27. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	28. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
29. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	30. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	31. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	32. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
33. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	34. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	35. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	36. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
37. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	38. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	39. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	40. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
41. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	42. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	43. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	44. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
45. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	46. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	47. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	48. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
49. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	50. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	51. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	52. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
53. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	54. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	55. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	56. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
57. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	58. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	59. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	60. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
61. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	62. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	63. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	64. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
65. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	66. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	67. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	68. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
69. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	70. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	71. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	72. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
73. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	74. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	75. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	76. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
77. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	78. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	79. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	80. V <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>

**Anexo 3.** Plantilla de calificación de las hojas de respuestas

1. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	2. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	3. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	4. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
5. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	6. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	7. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	8. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
9. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	10. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	11. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	12. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
13. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	14. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	15. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	16. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
17. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	18. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	19. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	20. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
21. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	22. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	23. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	24. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
25. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	26. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	27. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	28. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
29. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	30. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	31. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	32. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
33. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	34. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	35. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	36. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
37. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	38. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	39. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	40. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
41. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	42. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	43. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	44. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
45. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	46. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	47. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	48. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
49. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	50. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	51. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	52. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
53. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	54. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	55. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	56. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
57. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	58. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	59. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	60. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
61. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	62. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	63. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	64. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
65. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	66. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	67. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	68. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>
69. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	70. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	71. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	72. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
73. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	74. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	75. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	76. V	<input checked="" type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
77. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	78. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	79. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>	80. V	<input type="checkbox"/>	F	<input checked="" type="checkbox"/>

**Anexo 4.** Relación de las afirmaciones con las variables

<i>1. Liderazgo</i>	<i>Afirmaciones</i>	<i>Puntajes</i>	<i>Total</i>
1.1. Dirección (D)	1-14-33-51-67		
1.2. Estimulo de la excelencia (EE)	15-30-34-52-70		
1.3. Estimulo del trabajo en equipo (ETE)	2-17-35-50-73		
1.4. Solución de conflictos (SC)	16-31-36-55-68		
<i>2. Motivación</i>			
2.1. Realización personal (RP)	3-18-37-49-74		
2.2. Reconocimiento de la aportación (RA)	19-32-40-56-69		
2.3. Responsabilidad (R)	4-20-43-57-75		
2.4. Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT)	5-21-41-59-65		
<i>3. Reciprocidad</i>			
3.1. Aplicación al trabajo (AT)	6-22-42-58-71		
3.2. Cuidado del patrimonio institucional (CPI)	7-23-44-60-72		
3.3. Retribución (R)	8-24-39-54-66		
3.4. Equidad (E)	9-25-45-53-76		
<i>4. Participación</i>			
4.1. Compromiso con la productividad (CP)	10-26-46-61-77		
4.2. Compatibilización de intereses (CI)	11-27-47-62-78		
4.3. Intercambio de información (II)	12-28-48-63-79		
4.4. Involucración en el cambio (IC)	13-29-38-64-80		

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Biblioteca Virtual para la Formación Post Graduada de Directivos del Sector Salud. ENSAP: versión 2004.
2. Donabedian A. Evaluación de la calidad de la atención médica. En: Investigación sobre servicios de salud: Una antología. Washington DC: OPS/OMS, 1992. p. 382-404. (Publicación Científica No. 534).
3. World Health Organization. Regional Office for Europe. The principles of quality assurance, report on a WHO meeting. Copenhagen: OMS; 1985.
4. Saturno PJ. Estrategias para la participación del paciente en la mejora continua de la seguridad clínica. Rev Calidad Asistencial 2009;24(3):124-30.
5. Ruelas-Barajas E. Los paradigmas de la calidad de la atención médica. Rev Calidad Asistencial 2002;17(2):273-83.
6. Chiavenato I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2005.
7. Rodríguez MG. Evaluación del clima organizacional. [monografía en la Internet] 19 de Abril de 2006. [Citado 21 de enero de 2009]. Disponible en: [http://www.wikilearning.com/monografia/evaluacion\\_del\\_clima\\_organizacional\\_-\\_aplicacion\\_de\\_los\\_sistemas\\_de\\_informacion\\_en\\_la\\_evaluacion/11507-1](http://www.wikilearning.com/monografia/evaluacion_del_clima_organizacional_-_aplicacion_de_los_sistemas_de_informacion_en_la_evaluacion/11507-1)
8. Chiavenato I. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill; 2005. p. 736.

9. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Científico Médico de Holguín [seriada en la Internet] 2004;8(3). [Citado 11 de marzo de 2009]. Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
10. Maisch Molina E. Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. [monografía en la Internet] Julio de 2004. [Citado 11 de marzo de 2009]. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/media/116/20061013-Clima%20organizacional.doc>
11. Marquet Palomer R. Calidad en atención primaria: diez años de errores de los que aprender (o sólo el que anda tropieza). Cuadernos de Gestión 2000;1(3):1-3.
12. Bennis W, Goleman D, Biederman PW. Creación de una cultura transparente. Leader to Leader, Otoño 2008;50(4):21-7.
13. Álvarez Pérez AG, García Fariñas A, Rodríguez Salvá A, Bonet Gorbea M, De Vos P, Van der Stuyft P. Los estudios organizacionales en el abordaje de los determinantes de la salud. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología. [seriada en la Internet] 2009; 47(1) [Citado 5 de julio de 2009]. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/hie/vol47\\_1\\_09/hie06109.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/hie/vol47_1_09/hie06109.htm)
14. OMS / OPS. Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Programa Regional de desarrollo de servicios de salud. PSDCG-T-10. Vol.3. Módulo III. Unidad VI: 1-7; 1998.
15. Segredo Pérez AM. Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba, 2003. Correo Científico Médico de Holguín [seriada en la Internet] 2004; 8(4). [Citado 11 de marzo de 2009]. Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
16. Noriega V, Ramos I, Couterejuzon L, Martin L, Mirabal M, et al. Situación organizacional de los grupos de control de vectores en Ciudad de la Habana. Rev Cubana Salud Publica [seriada en la Internet] 2009;53(2): [Citado 5 de julio de 2009]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=S0864-34662009000200018&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0864-34662009000200018&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
17. Bennis W. El gurú de la motivación. [monografía en la Internet] Sábado, 24 de mayo de 2008. [Citado 3 de junio de 2009]. Disponible en: <http://www.voyporamas.com/Lideres/Warren-Bennis-El-guru-de-la-motivacion.html>
18. Maslow A. El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy. Barcelona: Paidós Ibérica; 2005.
19. Finkelstein J. Pirámide de Maslow. Sf. [monografía en la Internet]. [Citado 3 de junio de 2009]. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Piramide\\_de\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Piramide_de_Maslow)

Recibido: 21 de mayo de 2010.  
Aprobado: 1 de agosto de 2010.

MsC. *Armando Rodríguez Salvá*. Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología. Infanta no. 1158 entre Llinás y Clavel, Centro Habana. CP 10300. Ciudad de La Habana, Cuba. Tel. (53) 7 878 8479. Fax. (53) 7 873 6320. E-Mail: [arsalva@inhem.sld.cu](mailto:arsalva@inhem.sld.cu); [armando.rdguez@infomed.sld.cu](mailto:armando.rdguez@infomed.sld.cu)