

## Clima organizacional en el Policlínico “José Luis Dubrocq” Organizational climate in the Polyclinic “José Luis Dubrocq”

Vilma Aleida Mestre Cárdenas<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5640-4819>

Juan Carlos Sierra Duquesne<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2585-6422>

Ailuj Casanova Barreto<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4828-217X>

Silvio Faustino Soler Cárdenas<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4299-4472>

Idalmi Salabert Tortoló<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-1735-1977>

Abel Iván Semper González<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5818-0145>

<sup>1</sup>Policlínico “José Luis Dubrocq”. Matanzas, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [semper.mtz@infomed.sld.cu](mailto:semper.mtz@infomed.sld.cu)

### RESUMEN

**Introducción:** La Atención Primaria de Salud, como eje fundamental del sistema de salud cubano no está exenta de las debilidades y ante los requerimientos actuales debe enfrentar los retos y proyectos de cambio de manera consciente, creativa y planificada. La evaluación del clima organizacional de sus instituciones, es imprescindible para que los sistemas de dirección cuenten con herramientas necesarias para enfrentar los procesos de cambios y cumplir con la misión asignada.

**Objetivo:** Evaluar el clima organizacional del Policlínico “José Luis Dubrocq, de Matanzas.

**Métodos:** Se realizó una investigación descriptiva y transversal, en el período de enero a mayo del 2017 con un universo de 154 trabajadores pertenecientes al policlínico. La muestra se trató de forma proporcional y quedó conformada por 80 trabajadores distribuidos: Departamento 48, Grupo 17 y Grupo Básico de Trabajo 15. Se evaluaron tres dimensiones: comportamiento organizacional,

estructura organizacional y estilo de dirección en tres estratos: Departamento, Grupo y Grupo Básico de Trabajo.

**Resultados:** Las dimensiones comportamiento organizacional con valor promedio de 7,6, estructura organizacional con 6,6 y estilo de dirección con 7,3 fueron percibidas como clima organizacional adecuado, al igual que el clima global con 7. Las condiciones de trabajo 5,8 y la ocupación enfermero 5,9 fueron evaluadas de riesgo.

**Conclusiones:** El clima organizacional del Policlínico “José Luis Dubrocq” fue evaluado como adecuado por los trabajadores. El estrato Grupo Básico de Trabajo, la categoría condiciones de trabajo y la ocupación enfermero fueron evaluadas en riesgo.

**Palabras clave:** clima organizacional; evaluación en salud; atención primaria de salud; desarrollo organizacional.

## ABSTRACT

**Introduction:** The Primary Health Care, as a main axis of the Cuban health system, is not exempt from weaknesses and, in view of the current requirements, it must face challenges and changing projects in a conscious, creative and planned way. The evaluation of the organizational climate at its facilities is essential so that the management systems have the necessary tools to face processes of changes and to fulfill the assigned mission.

**Objective:** To assess the organizational climate at "José Luis Dubrocq polyclinic, at Matanzas province.

**Methods:** A descriptive and transversal research was carried out from January to May 2017 with an universe of 154 workers belonging to the polyclinic. The sample was treated proportionally and was made up of 80 workers distributed as follows: Department 48, Group 17 and Basic Work Group 15. Three dimensions were evaluated: organizational behavior, organizational structure and management style in three strata: Department, Group, and Basic Group of Work

**Results:** Dimensions such as organizational behavior with an average value of 7.6, organizational structure with 6.6 and management style with 7.3 were perceived as adequate organizational climate, as well as the global climate with 7.

**Conclusions:** The organizational climate of the Polyclinic "José Luis Dubrocq" was evaluated as adequate by the workers. The Basic Work Group stratum, the category of work conditions and the nursing occupation were evaluated as being at risk.

**Key words:** organizational climate; health evaluation; primary health care; organizational development.

Recibido: 01/01/2020

Aceptado: 02/06/2020

## Introducción

Los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.<sup>(1)</sup>

La salud pública como esfuerzo organizado de la Sociedad y el Estado, por el bienestar y la calidad de vida trasciende a los servicios que se prestan, razón por lo cual se hacen más complejos los procesos de conducción. Por lo tanto, se requiere dirigir con fundamentos científicos, con claridad de que la gerencia en salud es ciencia, además de técnica y arte.<sup>(2)</sup>

En los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación uno de los elementos a tener en cuenta es el clima organizacional, que adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.<sup>(3)</sup>

El clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. El mismo repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización. Esto se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas de los sistemas organizacionales, que enfatizan la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social, teoría que llama la atención

sobre una nueva dimensión organizacional, la relación del individuo en el grupo de manera informal, donde plantea que el comportamiento de los individuos está determinado, en gran medida, por las normas y valores de ese grupo.<sup>(4)</sup>

Estudiar el clima organizacional en salud pública es en la actualidad, una de las herramientas estratégicas que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización, puesto que a través de su análisis se logran identificar elementos clave que permiten elevar la calidad de vida laboral a los trabajadores, y con ello la calidad de los servicios médicos que se otorgan a la población, esto en relación con la influencia que este fenómeno tiene sobre la motivación y el desempeño de los trabajadores, lo cual trae consigo consecuencias notables en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo.<sup>(5)</sup> Su implementación favorece, además, la autoeficacia del trabajador y las relaciones humanas entre los involucrados de la institución.<sup>(6)</sup>

El conocimiento del clima organizacional en las diferentes instituciones de la APS proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permite, además, servir de guía para introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.<sup>(7)</sup>

El estudio actual tiene como antecedente el realizado en el 2014 por *Domínguez Silva* y otros,<sup>(8)</sup> en el Policlínico Universitario “Carlos Verdugo”, de la ciudad de Matanzas; en esta ocasión el instrumento utilizado fue el Inventario de clima organizacional de la Organización Panamericana de la Salud.

El análisis del clima organizacional debe ser un interés permanente en el sector de la salud, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia en sus instituciones.<sup>(9)</sup> Esta investigación persiguió evaluar el clima organizacional del Policlínico “José Luis Dubrocq” de Matanzas.

## Métodos

Se desarrolló una investigación descriptiva en sistemas y servicios de la salud, de corte evaluativo, en el periodo de enero a mayo del 2017. El universo estuvo constituido por 271 trabajadores del Policlínico “José Luis Dubrocq”.

Se definieron las variables sociodemográficas edad (menos de 35 años, de 35 a 54 y de 54 años y más), sexo y ocupación, determinado como médico, enfermero, tecnólogos de la salud y otros que agrupa al resto de la muestra.

Se evaluaron tres dimensiones: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección en tres estratos: Departamento (Rehabilitación, Enfermería, Vigilancia y Lucha Antivectorial, Epidemiología y Salud Ambiental, Registros Médicos y Estadísticas, Administración), Grupo, incluyó a trabajadores de Economía, Recursos Humanos, Imagenología, Trabajo Social, Farmacia y Laboratorio Clínico, al director y subdirector, y Grupo Básico de Trabajo (GBT) lo formaron especialistas en Medicina Interna, Pediatría, Ginecobstetricia, Medicina General Integral, residentes en Medicina General Integral, enfermeras de consultorios, supervisora de enfermería y psicólogo). Se prefijó un tamaño de muestra general igual al 51 % de la población, y se distribuyó de forma proporcional al tamaño de los estratos, considerándose al menos la mitad más uno de cada uno. La estructura de la muestra fue:

Estratos	Población		Muestra	
	No.	%	No.	%
Departamento				
Grupo	94	61	48	51
GBT	32	20,7	17	53,1
Total	27	17,5	15	55,5

Se tomó como criterios de inclusión:

- Ser plantilla del policlínico.
- Trabajar como mínimo seis meses antes del estudio en la institución.
- Dar su consentimiento de participar en la investigación.

Para dar respuesta al objetivo se aplicó el instrumento ECOS-S para evaluar clima organizacional, validado en el año 2015 por *Segredo Pérez* y otros<sup>(5,10)</sup> Se

estudiaron 10 categorías agrupadas en tres dimensiones. Cada categoría fue explorada a través de cinco incisos contenidos en el instrumento.

### Dimensiones y categoría para evaluar clima organizacional

- *Dimensión comportamiento organizacional:* permitió el estudio sistemático de los actos y las actitudes que las personas muestran en las organizaciones. Categorías: Motivación, Comunicación y Relaciones interpersonales y de trabajo.
- *Dimensión estructura organizacional:* se refirió a los sistemas formales (normas y procedimientos) que regulan el desarrollo del trabajo. Es un ordenamiento dinámico, cambiante, que incluye un conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización, para asegurarse que este logre sus propósitos sociales. Categorías: Funcionamiento, Condiciones de Trabajo y Estímulo al desarrollo organizacional.
- *Dimensión estilo de dirección:* implicó la forma adoptada por el nivel directivo de la institución para guiar u orientar sus acciones, con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para la organización. Categorías: Liderazgo, Participación, Solución de conflictos y Trabajo en equipo.

El instrumento se aplicó en los estratos identificados y se calculó el promedio de los puntos obtenidos por respuestas de los cinco incisos que tributaban a cada categoría, el promedio total se correspondió con el total de la categoría. Se realizó una escala ordinal donde se tuvo como valor óptimo, el máximo que era 10, como nivel medio de la variable observada los valores entre cuatro y seis, y cuando los resultados se encontraban por debajo de cuatro eran insatisfactorios. Para clasificar el clima organizacional por categorías se tuvo en cuenta el promedio resultante, según respuestas de los encuestados, con la siguiente escala ordinal: adecuado más de seis, en riesgo cuatro a seis, inadecuado menos de cuatro. Para el análisis e interpretación del clima organizacional de forma global se calculó el promedio de los puntos obtenidos por respuesta de los 50 incisos, los

valores oscilaron entre 0 y 100. Para clasificarlo se consideró el promedio total obtenido con la siguiente escala ordinal adecuado más de 60, en riesgo 40 a 60, inadecuado menos de 40.

Los datos se recogieron en una tabla de datos con la aplicación EXCEL y la misma se exportó al paquete estadístico SPSS para Windows, versión 18. Se elaboró tablas estadísticas de doble entrada donde se presentaron, tanto los resultados de la estimación del clima organizacional como los de sus tres dimensiones con las correspondientes categorías.

Se calcularon los porcentos, promedios y estimaciones por intervalos (95 % de confiabilidad) y se confeccionó un diagrama de dispersión para la descripción gráfica de la asociación entre las tres dimensiones del clima, además de calcularse la matriz de correlación de Pearson para determinar el nivel de significación estadística de las mencionadas asociaciones.

Se obtuvo el consentimiento informado de los participantes y de la organización laboral. Se tuvo en cuenta la confidencialidad de los datos, el respeto a las personas y a su criterio. Al concluir el mismo se informó de los resultados a los involucrados en el estudio.

## Resultados

De los 80 encuestados, el 70 % fueron mujeres y el mayor por ciento, 66,3 % se encontraba en el rango de edad entre 35 y 54 años, seguido del de menos de 35 años con un 22,5 %. La ocupación más representada es otros con un 40 % del total, le sigue la categoría tecnología de la salud con un 23,7 %. A continuación se ubican las categorías médico y enfermero con 17,5 % del total de la muestra.

En la tabla 1 se observa la dimensión comportamiento organizacional según la percepción de los trabajadores de que clima organizacional fue adecuado de forma general, no se comportó así en el estrato GBT en la categoría comunicación que está en riesgo. Es importante llamar la atención que a pesar de que el clima en la dimensión en el estrato GBT fue adecuado sus valores fueron bajos en las categorías motivación y comunicación.

**Tabla 1-** Valor promedio en la dimensión comportamiento organizacional según categorías y estratos

Categoría	Estratos							
	Departamento		Grupo		GBT		Total	
	Prom.	Intervalo	Prom.	Intervalo	Prom.	Intervalo	Prom.	Intervalo
Motivación	7,9	7,2 - 8,5	8,4	7,5 - 9,2	6,3	4,8 - 7,8	7,6	7,1 - 8,2
Comunicación	7,5	6,9 - 8,1	8,1	7,2 - 8,9	5,9	5,0 - 6,8	7,3	6,8 - 7,7
Relaciones interpersonales	8,0	7,4 - 8,5	8,0	6,9 - 9,2	7,8	6,3 - 8,3	7,8	7,4 - 8,2
Dimensión	7,8	7,2 - 8,3	8,2	7,4 - 8,9	6,5	5,5 - 7,5	7,6	7,2 - 8,0

En la dimensión estructura organizacional se destacó el estrato GBT con todas sus categorías en riesgo, con los valores más bajos en funcionamiento y condiciones de trabajo. En cuanto a las condiciones de trabajo los estratos Departamento y Grupo perciben el clima organizacional como adecuado. De forma general esta categoría clasifica como riesgo. El clima organizacional desde esta dimensión se percibió como adecuado (Tabla 2).

**Tabla 2-** Valor promedio en la dimensión estructura organizacional según categorías y estratos

Categoría	Estratos							
	Departamento		Grupo		GBT		Total	
	Prom.	Intervalo	Prom.	Intervalo	Prom.	Intervalo	Prom.	Intervalo
Funcionamiento	7,5	6,7 - 8,2	8,6	7,8 - 9,3	4,8	3,9 - 5,8	7,1	6,5 - 7,7
Condiciones de trabajo	6,1	5,3 - 6,9	6,1	4,9 - 7,3	4,6	3,6 - 5,6	5,8	5,2 - 6,3
Estímulo al desarrollo organizacional	7,1	6,3 - 7,9	8,0	6,9 - 9,0	6,0	4,9 - 7,1	7,0	6,4 - 7,6
Dimensión	6,9	6,2 - 7,6	7,5	6,6 - 8,4	5,1	4,2 - 6,1	6,6	6,1 - 7,1

El clima organizacional a través de la dimensión estilo de dirección se observó de forma general como adecuado. No obstante, para los trabajadores del estrato GBT la dimensión estuvo en riesgo, con los promedios más bajos en participación y solución de conflictos. El estrato Grupo mostró los valores más altos en todas las categorías (Tabla 3).

**Tabla 3-** Valor promedio en la dimensión estilo de dirección según categorías y estratos

Categoría	Estratos							
	Departamento		Grupo		GBT		Total	
	Prom.	Intervalo	Prom.	Intervalo	Prom.	Intervalo	Prom.	Intervalo
Liderazgo	7,7	7,1 - 8,3	8,6	7,7 - 9,5	6,5	5,4 - 7,7	7,6	7,2 - 8,1
Participación	7,2	6,6 - 7,9	8,0	7,1 - 8,9	5,8	4,8 - 6,8	7,1	6,6 - 7,5
Solución de conflictos	7,1	6,3 - 7,9	8,4	7,5 - 9,2	4,8	3,6 - 5,9	6,9	6,3 - 7,4
Trabajo en equipo	7,8	7,2 - 8,5	8,3	7,4 - 9,1	6,2	5,1 - 7,3	7,6	7,1 - 8,0
Dimensión	7,5	6,9 - 8,1	8,3	7,6 - 9,1	5,8	4,8 - 6,8	7,3	6,8 - 7,8

En el diagrama de dispersión de las dimensiones (Fig.) tomadas dos a dos se observa que en todas las parejas hay una relación creciente. Esto se cuantificó con la matriz de correlaciones donde se precisó que todas estuvieron próximas a 1, lo que significó que existe correlación entre sí.

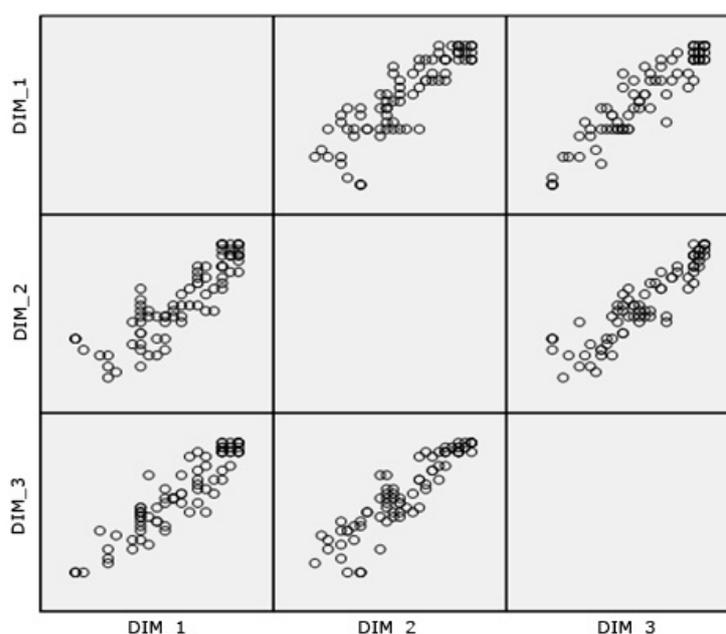


Fig. Diagrama de dispersión de las dimensiones.

La relación del clima organizacional con las variables sociodemográficas resultó que, según grupos de edad, sexo y las categorías ocupacionales excepto en la categoría enfermero que fue percibido como en riesgo, fue apreciado por todos como adecuado.

## Discusión

El tema del clima organizacional, adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como: la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación entre otros, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros.<sup>(11)</sup>

La motivación, la comunicación y las relaciones interpersonales y de trabajo son categorías que se interrelacionan entre sí y facilitan que los objetivos para los que fue creada la organización se cumplan; además de promover actitudes favorables de las personas para con la organización, las cuales son indispensables para que esta subsista y se desarrolle. Es por ello, que el estudio del comportamiento dentro de una organización es hoy un reto, ya que el aspecto humano se considera un factor determinante para alcanzar los logros en las instituciones.<sup>(12)</sup>

Como se puede observar en los resultados de este estudio los trabajadores del policlínico percibieron el clima organizacional a través de la dimensión comportamiento organizacional como adecuado, lo que coincide con investigaciones realizadas en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana<sup>(12)</sup> y el Complejo Hospitalario “Gustavo Aldereguía Lima”, Cienfuegos.<sup>(13)</sup>

La categoría comunicación está afectada en el estrato GBT, en específico la comunicación interna. La comunicación interna es la herramienta más importante en la organización, se realiza con cada uno de los miembros que hacen parte de la misma y es la que permite organizar las tareas, objetivos, metas, también permite controlar las actividades, buscar nuevos líderes y motivar al equipo. El buen empleo de esta herramienta hace que las personas se sientan más motivadas para trabajar, desarrollen sentido de pertenencia en la organización, cuando se tienen claros los objetivos y las metas y las personas están comprometidos con estas, es más fácil llegar al éxito, ya que todos manejan el mismo lenguaje.<sup>(14)</sup>

Los autores consideran que al estar afectada la comunicación en el GBT generó problemas y debilitamiento de los procesos que se reflejan en el resultado global del clima organizacional para ese estrato.

La motivación es uno de los recursos que los trabajadores aportan a la organización para alcanzar los objetivos que persigue. A mayor motivación del personal, mejor clima de trabajo y mejores desempeños. La motivación del personal de una institución, es un reto para los directivos, de ella depende el logro de las metas y objetivos.<sup>(15)</sup> La mala comunicación y los conflictos pueden contribuir a la desmotivación del grupo, esto se refleja en el bajo rendimiento, disminución de la productividad, mala calidad en las tareas realizadas y falta de interés.<sup>(16)</sup> La motivación, según los autores, es una de las categorías que influye en el resultado de la evaluación del clima organizacional del estrato GBT, a pesar de tener valores dentro del rango de adecuado.

Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, con los directivos; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral.<sup>(17)</sup> En esta investigación se muestra que en la dimensión comportamiento organizacional la categoría relaciones interpersonales y de trabajo fue percibida como adecuada, no coincide con los estudios en riesgo con las investigaciones realizadas en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana<sup>(12)</sup> que resultó en riesgo y en el estudio realizado en el Hospital Ginecobstétrico de Matanzas<sup>(18)</sup> donde se evaluó de inadecuado.

En la dimensión estructura organizacional los trabajadores evaluaron la categoría condiciones de trabajo en riesgo, fue el estrato GBT el que obtuvo los resultados más bajos, dado por ser los consultorios médicos locales adaptados que no reúnen las condiciones necesarias para prestar una asistencia de calidad. Los miembros de la organización perciben que el entorno no es adecuado desde el punto de vista físico, tanto en el policlínico como en los consultorios médicos. Además de considerar inadecuada cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones establecidas.

Las buenas condiciones medioambientales de trabajo contribuyen a la satisfacción de prestadores y usuarios con los servicios de salud, disminuye el estrés médico, el desgaste profesional, propicia una mejor actuación médica y favorece que el paciente sienta una atmósfera de privacidad y tranquilidad para expresarse y ser examinado o tratado, según *Castell-Florit* en su libro “Saber qué hacer en la

dirección de la Salud Pública”.<sup>(19)</sup> Cuando estas condiciones no están garantizadas, el trabajador no está satisfecho, se afecta su rendimiento y desempeño, lo que influye directamente en la calidad del servicio que presta. Este resultado coincide con otras investigaciones.<sup>(12,18,20)</sup>

En esta dimensión las categorías funcionamiento y estímulo al desarrollo organizacional en la organización resultaron evaluadas como adecuadas, con un comportamiento similar al estudio realizado Cienfuegos.<sup>(20)</sup>

Es importante señalar que en el estrato GBT la categoría se percibió en riesgo, con dificultades en los procesos de atención médica. Esto concuerda con la investigación realizada en el Policlínico “Dr. Mario Muñoz Monroy” del municipio Abreu de Cienfuegos, en el 2015.<sup>(20)</sup>

La dimensión estilo de dirección, es la que permite que se pongan en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización. Cuando se revisa la literatura la misma resalta la importancia de los estilos de liderazgo, la dirección participativa en la toma de decisiones, en la solución de conflictos y el trabajo en equipos encaminados al logro de objetivos comunes.<sup>(11)</sup>

El resultado de la dimensión estilo de dirección fue adecuado lo que coincide con la investigación realizada en el Departamento de Pediatría de la Facultad Manuel Fajardo de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana y en el Complejo Hospitalario “Gustavo Aldereguía Lima”, de Cienfuegos, realizada por *Segredo Pérez* y otros.<sup>(12,13)</sup> La dimensión se clasifica de esa manera, pero hacia el interior de los estratos las categorías participación y solución de conflictos, se presentan en riesgo en GBT, en coincidencia con otras investigaciones realizadas también por *Segredo Pérez* y otros.<sup>(18,20,21)</sup>

Los conflictos se generan por interpretaciones diferentes respecto a una situación que interrumpe el curso de los procesos de una organización o por apreciaciones discordantes en relación con transformaciones o cambios. La solución racional de estos es la que ofrece mejores resultados y oportunidades, al promover el análisis de consecuencias, alternativas de solución, la selección de la mejor estrategia y la evaluación de los resultados con la participación de los implicados. El directivo debe darle el manejo adecuado para transformar un conflicto en algo positivo que genere valor para las partes afectadas.<sup>(22)</sup> Los autores coinciden con lo planteado

y consideran que este es un aspecto medular que debe tener en cuenta los directivos de la organización trazar las acciones encaminadas a mejorar el clima organizacional del policlínico y en especial, del estrato GBT.

Los procesos de cambio no pueden efectuarse sin la participación activa de las personas. Por esta razón es necesario considerar que esta categoría está en riesgo en el estrato GBT y como todas las demás categorías afectadas, tiene un peso importante en el clima organizacional del estrato y a su vez en el de la organización.

La manera más efectiva de identificar las habilidades y conocimientos que los integrantes poseen es por medio del trabajo en equipo, ya que el mismo permite actuar en conjunto, así los colaboradores se conocen unos a otros y lograr de mejor manera los objetivos.<sup>(23)</sup> El trabajo en equipo ha demostrado ser una contribución importante a la reducción del agobio de los directivos y a elevar la calidad del trabajo de la organización, crea un espacio de colaboración muy positivo para el alcance de los resultados.<sup>(24)</sup>

Es significativo señalar que, aunque en el estrato GBT esta categoría está evaluada de adecuada los valores están cercanos al riesgo, aspecto que debe tenerse en cuenta en las acciones a realizar por parte de la organización.

El clima organizacional global se cataloga de adecuado, a pesar de que en el estrato GBT el clima se percibe en riesgo y que existen categorías con puntuaciones bajas. Estos aspectos son importantes para el equipo de dirección pues establecen el punto de partida para las acciones de mejora en la organización.

Por otro lado, el clima organizacional, según las variables edad y sexo, fue adecuado, por lo que en esas estimaciones no se encontró asociación entre estas variables y el mismo. En el caso de la ocupación no se comportó de igual manera, hubo diferencias, los miembros de la categoría enfermero percibieron el clima organizacional en riesgo. Los autores consideran que este elemento es un hallazgo importante pues la percepción es diferente según el lugar y la profesión o plaza que se ocupe dentro de la organización. Las exigencias, motivaciones, relaciones interpersonales, la solución de conflictos se hacen más complejas en dependencia

de la categoría ocupacional y, por tanto, la percepción del ambiente laboral en el que se encuentran.

En la bibliografía consultada no se encontraron estudios que asocien directamente el clima organizacional con las variables sociodemográficas seleccionadas por lo cual no es posible realizar comparaciones que aporten calidad en este aspecto.

Los autores consideran que las estimaciones del clima organizacional, al reflejar numéricamente aspectos tan etéreos como la percepción de relaciones laborales complejas, son puntos de áreas de posibles resultados, por lo que interpretan el cálculo de la correlación de las dimensiones como un elemento que confiere solidez a la investigación.

Se concluye que el clima organizacional global del Policlínico “José Luis Dubrocq” fue evaluado como adecuado por los trabajadores. No obstante, el estrato Grupo Básico de Trabajo, la categoría condiciones de trabajo y la ocupación enfermero resultaron evaluadas como en riesgo.

## Referencias bibliográficas

1. Segredo Pérez AM. Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. Rev Cubana Salud Pública. 2016 [acceso 04/04/2017];42(4). Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu>
2. Castell-Florit Serrate P. La administración en salud, componente de desarrollo de la salud pública. Rev Cubana Salud Pública. 2017 [acceso 04/04/2017];43(1):1-2. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000100001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000100001)
3. Segredo Pérez AM, García Milián AJ, López Puig P, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. Horiz Sanitario. 2017 [acceso 04/04/2017];16(1):28-37. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74592017000100028&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592017000100028&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

4. Segredo Pérez AM, Pérez Piñero J, López Puig P. Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. Rev Cubana Salud Pública. 2015 [acceso 21/06/2016];41(4). Disponible en:

<http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/513/37>

5. Bernal González I, Pedraza Melo NA, Sánchez Limón ML. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios Gerenciales. 2015 [acceso 12//2017];31(134):8-19. Disponible en:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>

6. Fernández Argüelles R, Cobos Díaz PA, Figueroa Varela MR. Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. Rev Cubana Salud Pública. 2015 [acceso 04/04/2017];41(4). Disponible en:

<http://www.revsaludpublica.sld.cu>

7. Santa Eulalia Mainegra JM, Sampedro Díaz BA. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Rev Med Electrón. 2012 [acceso 12/11/2018];34(5):606-19. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

8. Domínguez Silva I, Álvarez Fuentes M, Navarro Domínguez JA. Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia “Carlos Verdugo”. Matanzas. 2007. revmedicaelectronica. 2014 [acceso 11/05/2030];31(5):[aprox. 5 p.]. Disponible en:

<http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/653>

9. Rodríguez Lorenzo MC, Herrera Barrueta MG. El clima organizacional, un aspecto importante a tener en cuenta en los trabajadores del grupo de control de vectores. Rev Cubana Salud Pública. 2016 [acceso 21/06/2018];42(4). Disponible en:

<http://www.revsaludpublica.sld.cu>

10. Segredo Pérez AM. Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. Rev Cubana Salud Pública. 2017 [acceso 09/02/2017];43(1). Disponible en:

<http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/788>

11. García Velázquez MR, Hernández Gracia TJ, González Villegas E, Polo Jiménez SD. Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. Revista Internacional Administración & Finanzas. 2017 [acceso 08/05/2018];10(1):37-48. Disponible en:  
<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v10n1-2017/RIAF-V10N1-2017-4.pdf>
12. Segredo Pérez AM, Rigñack Ramírez LL, García Nieblas RM, Perdomo Victoria I, León Cabrera P, García Milián AJ, et al. Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Educación Médica Superior. 2014 [acceso 03/06/2017];29(3):[aprox. 17 p.]. Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/561>
13. Segredo Pérez AM, López Puig P. Evaluación del clima organizacional en el complejo hospitalario “Gustavo Aldereguía Lima”. Cienfuegos, 2015. INFODIR. 2016 [acceso 13/09/2018];(23):25-35. Disponible en:  
<http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/201>
14. Roa Villamil M. La comunicación y los efectos en el clima organizacional. Trabajo presentado como opción de grado de Administración de Empresas [Tesis]. 2017 [acceso 17/11/2018]. Disponible en: <https://prezi.com/9kflzz4qcaab/la-comunicacion-organizacional-y-el-clima-laboral-en-la-empr/>
15. Arce Baltazar GJ, Malvas Rojas YM. El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la i.e. Manuel González Prada de Huari - 2013. Huari, Perú: Universidad Católica Sedes Sapientiae. 2014 [acceso 17/11/2018]. Disponible en:  
[http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce\\_Malvas\\_tesis\\_maestr%C3%ADa\\_2014.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce_Malvas_tesis_maestr%C3%ADa_2014.pdf?sequence=1)
16. Quiroga Parra D. Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Bogotá, Colombia: Pymes metalmecánicas de Cali. Univ. Empresa. 2007 [acceso 17/11/2018];6(13):9-36. Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5096761.pdf>
17. Segredo Pérez AM, García Milián AJ, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. INFODIR. 2017 [acceso 08/05/2018];24:86-99. Disponible en:

<http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>

18. Semper González AI, Sánchez Cepero Zd, Segredo Pérez AM, Hernández Nariño A, Álvarez Escobar Md, Mestre Cárdenas VA, et al. Clima organizacional en la atención a pacientes con morbilidad materna extremadamente grave. Rev Cubana Salud Pública. 2019 [acceso 01/01/2019];45(1):[aprox. 0 p.]. Disponible en:

<http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/988>

19. Castell-Florit Serrate P. Saber qué hacer en la dirección de la Salud Pública. La Habana: Editorial Política; 2013. p. 68-9.

20. Segredo Pérez AM, Sánchez González M, Casanova González MF. Evaluación del clima organizacional en el Policlínico Universitario "Dr. Mario Muñoz Monroy". Rev Cubana Med Gen Integ. 2016 [acceso 03/06/2018];35(4): [aprox. 16 p.]. Disponible en:

<http://www.revmgi.sld.cu/index.php/mgi/article/view/204>

21. Semper González AI. Sistema de acciones para mejorar la atención a pacientes con morbilidad materna extremadamente grave. Hospital Ginecobstétrico Provincial. Matanzas [Tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2016.

22. Caicedo García E. La Resolución de conflictos laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. 2015 [acceso 17/11/2018]. Disponible en:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6397/1/trabajofinaldegradoeduardocaicedogarcia.pdf>

23. Aguilar Enríquez HH. Trabajo en equipo y clima organizacional [Tesis]. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. 2016 [acceso 17/11/2018]. Disponible en:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>

24. Carnota Lauzán O. Gerencia sin agobio. 4ta ed. La Habana: Editorial de Ciencias Médicas; 2011.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

### Contribuciones de los autores

*Vilma Aleida Mestre Cárdenas:* Autora principal de la investigación, diseño de la misma, análisis del instrumento aplicado. Revisión bibliográfica del tema, elaboración del informe final y del artículo.

*Juan Carlos Sierra Duquesne:* Director del policlínico, en el momento de la investigación. Aplicó el instrumento, participó en su análisis y en la elaboración del informe final.

*Idalmi Salabert Tortoló:* Contribuyó al diseño de la investigación. Participó en el análisis del instrumento.

*Silvio Soler Cárdenas:* Elaboró la base de datos. Realizó diseño estadístico de la investigación e hizo todos los cálculos relacionados con el mismo.

*Abel Iván Semper González:* Contribuyó a la revisión del informe final y del artículo. Revisión bibliográfica del tema.

*Ailuj Casanova Barreto:* Aplicó el instrumento. Revisión bibliográfica del tema.