

Clima organizacional en el Policlínico “Dr. Mario Muñoz Monroy”

Organization Climate in Dr. Mario Muñoz Monroy Polyclinic

Mildrey Sánchez González¹ <https://orcid.org/0000-0002-3204-9779>

Alina María Segredo Pérez^{2†}

María F. Casanova González^{3*} <https://orcid.org/0000-0002-7690-3762>

¹Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, Policlínico Universitario “Dr. Mario Muñoz Monroy”. Municipio de Abreus, Cienfuegos, Cuba.

²Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

³Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, Departamento de Neurofisiología Clínica, Hospital Pediátrico Universitario "Paquito González Cueto". Cienfuegos, Cuba.

* Autor para la correspondencia: neurofisiologia@hosped.cfg.sld.cu

RESUMEN

Introducción: La calidad en la administración y en los servicios se determina por el uso eficiente de los recursos y por su organización.

Objetivo: Proponer acciones que permitan mejorar el clima organizacional del Policlínico Universitario “Dr. Mario Muñoz Monroy” del municipio Abreus.

Métodos: Se realizó una investigación descriptiva en el período de julio a septiembre de 2015. El universo estuvo constituido por los 141 trabajadores pertenecientes al policlínico. Se realizó un muestreo estratificado de forma bietápica probabilística. La muestra quedó conformada por prestadores (37) y personal de apoyo (13). Se trabajaron tres dimensiones con sus categorías: comportamiento organizacional (motivación, comunicación y relaciones interpersonales y de trabajo); estructura organizacional (funcionamiento, condiciones de

trabajo y estímulo al desarrollo organizacional) y la dimensión estilo de dirección con sus categorías (liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo).

Resultados: Se propusieron un total de 58 acciones en las siguientes direcciones: participación de los trabajadores en la gestión de la calidad de los servicios que se ofrecen y en la toma de decisiones para lograr servicios de excelencia, reconocimiento por la labor desarrollada, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, garantía de la superación, información y promoción y el desarrollo de actividades políticas, culturales y recreativas.

Conclusiones: El sistema de acciones propuesto constituye un referente teórico de valor para la planificación, organización, dirección y control de estrategias institucionales.

Palabras clave: diagnóstico organizacional; clima organizacional.

ABSTRACT

Introduction: Management and service quality is determined by an efficient use of resources and by their organization.

Objective: To propose actions that allow to improve the organizational climate of Dr. Mario Muñoz Monroy University Polyclinic (Abreus Municipality, Cienfuegos Province, Cuba).

Methods: A descriptive research was carried out in the period from July to September 2015. The study universe was made up of the 141 workers belonging to the polyclinic. A stratified two-stage probabilistic sampling approach was used. The sample consisted of providers (37) and support staff (13). Three dimensions and their categories were used: organizational characteristics (motivation, communication, as well as interpersonal and work relationships), organizational structure (functioning, working conditions and stimulus to organizational development), and the management style dimension (leadership, involvement, conflict resolution and teamwork).

Results: A total of 58 actions were proposed upon the base of the following guidelines: participation of workers in quality management for the provided services and in decision-making to achieve services of excellence, acknowledgement for their performed work, improvement of working conditions, guaranteed professional upgrading, information and promotion, and the development of political, cultural and recreational activities.

Conclusions: The proposed system of actions is a valuable theoretical referent for the planning, organization, direction and control of institutional strategies.

Keywords: organizational diagnosis; organization climate.

Recibido: 22/06/2016

Aceptado: 09/07/2019

Introducción

La calidad en la administración y en los servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos, la reducción de los costos, la adecuada organización de la red de servicios y el grado de participación y satisfacción de los usuarios. De ahí la importancia de conocer el clima organizacional, como fenómeno que puede impactar significativamente en los resultados de la institución.⁽¹⁾

El clima organizacional se considera un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado ambiente que repercute sobre las motivaciones, el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencias a la organización. Por esa razón su estudio es muy utilizado como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades y obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral.^(1,2)

La medición del clima organizacional constituye un elemento esencial en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, y es esencial en el sector de la salud pública para alcanzar una mayor eficiencia, condición indispensable en el mundo actual, que se caracteriza por una intensa competencia en el ámbito nacional e internacional.^(3,4) De esta manera, la administración de la organización conlleva el diseño de ambientes propicios para que todos sus miembros trabajen de manera conjunta para alcanzar la misión y los objetivos de la institución, hacia los cuales se encaminan las funciones básicas ejercidas por su dirección. En este contexto, un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo,

los directivos de las organizaciones se deben percatar de que el ambiente forma parte del activo de la institución y como tal, se debe valorar y prestar la debida atención.⁽¹⁾

A su vez, el diagnóstico organizacional constituye una fase necesaria de los programas de desarrollo de las organizaciones laborales. Consiste en una descripción detallada del estado actual del sistema organizativo y la dinámica de su posible desarrollo, refleja problemas, insuficiencias, virtudes, cualidades, en fin, fortalezas a aprovechar por el equipo de dirección y debilidades a superar. La fase de diagnóstico resulta el punto de partida necesario para proyectar el camino a seguir para lograr los objetivos que se propone la institución. De este modo las acciones a seguir deben estar planificadas sobre la base de las fortalezas y debilidades identificadas, donde los resultados de la medición del clima organizacional aportan información valiosa para la adecuada toma de decisiones.^(4,5)

El policlínico, objeto de estudio, constituye un sistema complejo de gestión encaminado a la búsqueda del mejoramiento sistemático de los servicios. Todo esto trae consigo cambios constantes que a su vez conllevan a su resistencia y un clima organizacional que no siempre resulta el adecuado para el logro de los objetivos de la organización.

El presente estudio pretende aportar información valiosa sobre bases científicas para la toma de decisiones de la alta gerencia del policlínico. Ante la necesidad de mantener un perfeccionamiento continuo en los procesos de gestión dirigidos a elevar la calidad y eficiencia de los servicios que presta el personal que trabaja directamente con los pacientes. De ahí que el estudio tuviera como objetivo proponer acciones que permitan mejorar el clima organizacional del Policlínico Universitario “Dr. Mario Muñoz Monroy”.

Métodos

Se realizó una investigación descriptiva en sistemas y servicios de salud, en el periodo de julio a septiembre de 2015. El universo estuvo constituido por los 141 trabajadores pertenecientes al Policlínico Universitario “Dr. Mario Muñoz Monroy” del municipio Abreus, en la Provincia de Cienfuegos. Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo estratificado realizado de forma bietápica probabilística.

En un primer momento se seleccionó el universo de cada estrato según la unidad organizativa a la que pertenece el trabajador, de acuerdo con su función en relación con la atención a los pacientes:

- prestadores: personal que está directamente vinculado a la atención en los diferentes servicios asistenciales que ofrece el policlínico (105 trabajadores);
- personal de apoyo: personal que labora en los procesos de apoyo en los diferentes departamentos administrativos de la institución (36 trabajadores).

En un segundo momento se seleccionó la muestra mediante el método aleatorio simple, donde fue enumerado cada trabajador y posteriormente se seleccionaron al azar 50. La muestra quedó conformada según los dos estratos de funcionamiento del policlínico: prestadores (37 trabajadores) y personal de apoyo (13 trabajadores), lo que representó el 35 % del universo y de cada estrato. Para lo cual se tuvo como criterio de inclusión: estar laborando en el policlínico por más de seis meses y que estuvieran de acuerdo en cooperar con la investigación.

Los métodos teóricos del conocimiento empleados revelaron las relaciones esenciales del objeto de investigación, los cuales son fundamentales para la comprensión de los hechos. Esto permitió el análisis documental para el estudio de la plantilla de personal y obtener información acerca de las plazas ocupadas y disponibles según unidad organizativa. Para ello se realizó el análisis del sistema organizativo del policlínico a través de la revisión en el departamento de recursos humanos de los documentos referidos a la plantilla ocupacional, así como de su plan estratégico para conocer la misión, visión y objetivos de la institución y las fuerzas internas y externas actuantes.

Se revisó además la bibliografía especializada de resoluciones e indicaciones metodológicas que norman el proceso de la organización, estudios de clima organizacional anteriores, lo que permitió organizar los datos en relación a la metodología a emplear.^(6,7,8,9) Esto accedió a consolidar el trabajo en las diferentes etapas de la investigación, lo que brindó el camino para el esclarecimiento de los resultados y su fundamentación en función de describir el clima organizacional en el policlínico.

Para el diseño de la propuesta de sistema de acciones se tuvo en cuenta los resultados del instrumento aplicado en la evaluación del clima organizacional, el cual fue validado en el año 2015 por *Segredo Pérez*.⁽⁸⁾ A partir de estos resultados se propusieron las acciones, donde sus prioridades estuvieron determinada por su interpretación y lo que el trabajador percibía como necesidades principales.

En la evaluación del clima organizacional se estudiaron 10 categorías agrupadas en tres dimensiones (Cuadro).

Cuadro – Categorías y dimensiones

Dimensión	Categoría
Comportamiento organizacional	Motivación
	Comunicación
	Relaciones interpersonales y de trabajo
Estructura organizacional	Funcionamiento
	Condiciones de trabajo
	Estímulo al desarrollo organizacional
Estilo de dirección	Liderazgo
	Participación
	Solución de conflictos
	Trabajo en equipo

Asimismo, 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. Para la clasificación del clima organizacional, se aplicó una escala ordinal donde:

- adecuado: 6 o más de promedio;
- en riesgo: 4 a 5,9;
- inadecuado: menos de 4.

Las acciones elaboradas fueron direccionadas según las dimensiones estudiadas, a nivel estructural, de comportamiento y de estilos de dirección.

Para el desarrollo del estudio se solicitó consentimiento a la dirección de la institución y se garantizó en todo momento el anonimato. Se contó con la disposición a participar de todos

los que intervinieron y se les explicó previamente los objetivos del ejercicio, su propósito y alcance.

Resultados

Sistema organizativo del policlínico

El Policlínico Universitario “Dr. Mario Muñoz Monroy” tenía bien definidas en sus documentos estratégicos su misión y visión.

Misión: planificar, dirigir y controlar las acciones de programación, prevención, curación y rehabilitación, con el objetivo de mejorar el estado de salud de la población a través de una prestación de servicio de excelencia y con un enfoque de riesgo en el abordaje de los problemas de salud del individuo, la familia y la comunidad.

Visión: ser centro de excelencia, comprometido a ofrecer una atención integral de salud y formar el capital humano, con alto nivel científico-técnico y alcanzar la satisfacción de la población y de sus trabajadores.

Valores compartidos: lealtad a los principios de la Revolución, moral, ética médica socialista, responsabilidad, profesionalidad, internacionalismo y solidaridad.

Valores deseados: humanidad, disciplina, consagración, abnegación, liderazgo, desinterés y modestia, honestidad y honradez, sentido de la crítica y autocrítica, iniciativa y creatividad.

Las fuerzas internas y externas actuantes identificadas en el policlínico fueron:

- Debilidades: inadecuado abordaje de los problemas sobre la base del análisis de la situación de salud (ASIS), dificultades en el control de la salud ambiental, deficiencia en la capacitación de los recursos humanos y escasa gestión administrativa.
- Amenazas: entre las principales amenazas para el buen funcionamiento de la institución se encontró la presencia de estilos de vida insanos y poca responsabilidad de las personas con su salud e inadecuado desarrollo de la intersectorialidad.
- Fortalezas: acreditación docente, obra civil con calidad, capacidad de respuesta del sistema ante situaciones excepcionales, equipo de dirección joven con voluntad

política y disposición para el cambio, así como recursos humanos calificados y comprometidos con la institución.

- Oportunidades: estrategia del Ministerio de Salud Pública (Minsap) para revitalizar la atención primaria de salud (APS), índice del desarrollo humano del territorio adecuado, confianza en la prioridad de la Revolución de la salud pública, existencia del movimiento de ciencia y técnica.

Estructuralmente se encontró que los recursos humanos se organizaban según las categorías siguientes: personal asistencial, administrativo y de servicio, liderados por un director, un subdirector de asistencia médica, un subdirector de higiene y epidemiología y un administrador. Prestaba hasta el momento del estudio 18 servicios, contaba con 6 departamentos y una biblioteca.

La estructura física del policlínico se encontraba en buenas condiciones, ya que este había sido remodelado en el año 2012. Los locales contaban con adecuada ventilación, iluminación y equipamiento, excepto la biblioteca que adolecía de las condiciones necesarias para su misión.

Además, contaba con un equipo de dirección joven, con un promedio de edad de 37 años, especialistas en Medicina General Integral, con buena disposición al cambio y voluntad política, lo que constituía una fortaleza.

Respecto a los recursos humanos, del total de plantilla cubierta (196 trabajadores) laboraban en el momento de realizar esta investigación 141, lo que representaba el 71,9 % de los trabajadores. Las causas encontradas fueron: misión internacionalista, licencias de maternidad y sin sueldo, prestaciones de servicios a otras instituciones y certificados médicos.

Dentro de las facilidades con las que contaban los trabajadores del policlínico se encontró que tenían con un comedor con condiciones higiénico-sanitarias favorables.

En relación con la evaluación del clima organizacional (Fig.), los promedios alcanzados en las dimensiones de clima organizacional para ambos estratos calificaron como en riesgo. Se puede apreciar una discreta diferencia entre los promedios del estrato prestadores (5,7) y el del personal de apoyo (5,0), donde la dimensión estructura organizacional para ambos

estratos, obtuvo el valor más bajo y la dimensión comportamiento organizacional enunció la cuantía más alta, donde sobresalió el estrato “prestadores” con 5,8 de promedio. Debe señalarse que no existieron diferencias significativas en los promedios analizados en las categorías exploradas por dimensiones de manera comparativa según estratos, tanto en prestadores como en personal de apoyo, ya que hubo predominio de percepciones por los trabajadores que permitieron clasificar al clima organizacional en riesgo.

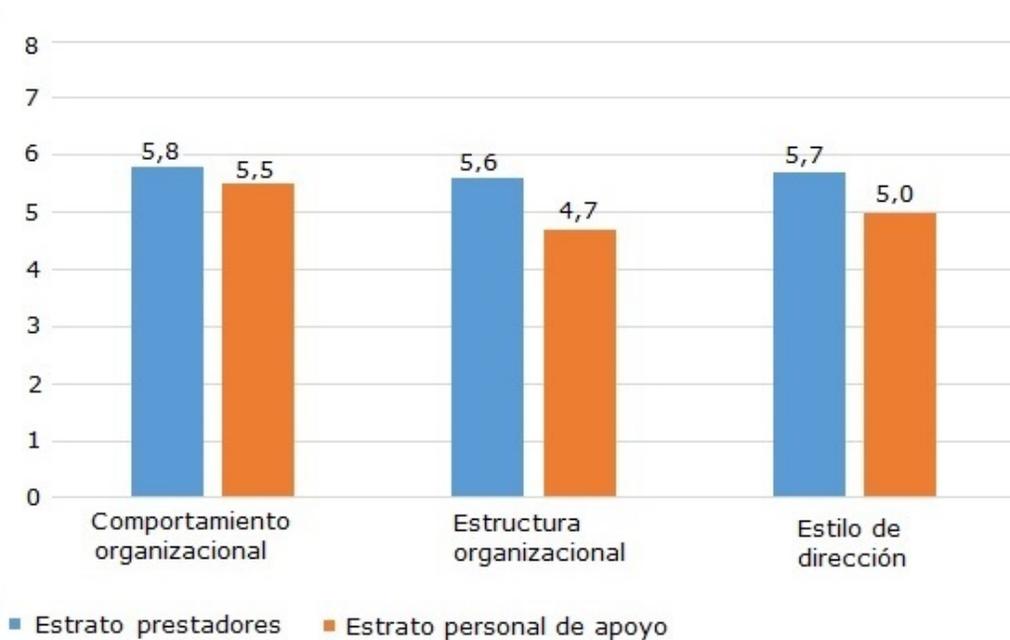


Fig. - Valor promedio en las dimensiones de clima organizacional según estratos.

De forma particular, se encontró que en el estrato personal de apoyo nueve categorías clasificaron como clima en riesgo, mientras condiciones de trabajo calificó como clima inadecuado. Por su parte el estrato prestadores evaluó las categorías: motivación, funcionamiento, estímulo al desarrollo organizacional y liderazgo con promedio entre 6,4 y 6,0, por lo fue considerado clima adecuado. Las restantes seis categorías clasificaron como clima en riesgo por obtener resultados entre 4 a 5,9 como promedio, según la escala ordinal establecida para este fin (Tabla).

Tabla - Valor promedio de las categorías del clima organizacional por dimensiones según estratos

Dimensiones	Categorías	Valor promedio por estratos	
		Prestadores	Personal de apoyo
Comportamiento organizacional	Motivación	6,4	5,6
	Comunicación	5,5	5,6
	Relaciones interpersonales y de trabajo	5,5	5,5
Estructura organizacional	Funcionamiento	6,3	5,9
	Condiciones de trabajo	4,6	3,8
	Estímulo al desarrollo organizacional	6,0	4,4
Estilo de dirección	Liderazgo	6,1	5,1
	Participación	5,5	4,9
	Solución de conflictos	5,5	4,9
	Trabajo en equipo	5,8	5,4

Sistemas de acciones dirigidas al mejoramiento del clima organizacional del policlínico

Las tres dimensiones estudiadas según el instrumento utilizado, clasificaron como clima organizacional en riesgo. A partir de estos resultados se diseñó el sistema de acciones según los nudos críticos que se encontraron en cada categoría, a nivel estructural, de comportamiento o de estilo de dirección.

Por ello, se propuso un total de 58 acciones que ofrecían un oportuno uso de los estímulos morales que, conjuntamente con el mejoramiento de las condiciones de trabajo, lograrían un tratamiento integral, y por demás factible. La propuesta tuvo en cuenta las siguientes direcciones:

1. Participación de los trabajadores en la gestión de la calidad de los servicios que se presta y en la toma de decisiones para lograr servicios de excelencia.
2. Reconocimiento por la labor desarrollada.
3. Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
4. Proporcionar la superación, información y promoción.
5. Desarrollar actividades políticas, culturales y recreativas.

Los objetivos del sistema de acciones estuvieron dirigidos a:

- Promover un estilo de dirección encaminado a la participación de los trabajadores en la gestión de los servicios de calidad, así como el sentido de pertenencia.
- Diseñar un sistema de acciones que permitan motivar, mediante el reconocimiento moral, el desarrollo de un desempeño laboral con alta productividad y eficiencia, individual y colectiva.
- Accionar en la atención al hombre para promover la superación obrera y profesional, como parte de los incentivos que estimulan al alto desempeño.
- Propiciar el desarrollo de actividades de todo tipo encaminadas a la atención y estimulación de trabajadores, jóvenes, embarazadas y jubilados.

Acciones propuestas según dirección

- Dirección I: se refiere a la participación de los trabajadores en la gestión de la calidad de los servicios que se presta y en la toma de decisiones, esto permite que se tengan en cuenta los criterios y opiniones de los trabajadores, lo cual garantiza su reconocimiento como ente participativo dentro de la organización. Para ello se diseñaron 17 acciones encaminadas al fortalecimiento de la labor sindical del centro, al adecuado uso de los recursos materiales y financieros, a lograr un incremento de la gestión de la calidad de los servicios y al fortalecimiento del trabajo político e ideológico del colectivo laboral.
- Dirección II: estaba encaminada al reconocimiento por la labor desarrollada de los trabajadores, lo que constituye uno de los elementos primordiales en la motivación y satisfacción de los trabajadores y los colectivos laborales. Se propusieron 14 acciones.
- Dirección III: representa acciones para el mejoramiento de las condiciones de trabajo, categoría con resultados más inadecuados según la percepción de los trabajadores. De ahí que se propusiera implementar 11 acciones que influyeran de

manera positiva en la motivación del trabajador, además de revertirse de un alto desempeño de la labor que realizan.

- Dirección IV: proporcionar la superación, información y promoción en el policlínico, incluyó siete acciones necesarias para trabajar por elevar la cultura técnica y profesional en los trabajadores.
- Dirección V: desarrollar actividades políticas, culturales, y recreativas que conviertan a la institución en un medio de extensión de la vida sociopolítica del individuo, elevando las espiritualidades de cada miembro de la organización. Consolidar principios éticos y profesionales que contribuyan al logro de una cultura basada en valores. Se propusieron nueve acciones.

Se estableció que las acciones propuestas fueran sometidas anualmente a revisión y de ser necesario incluir nuevas acciones, previo análisis y aprobación de la administración y el sindicato ([Anexo](#)).

Discusión

Como se evidencia en los resultados el clima organizacional percibido por los trabajadores se clasifica en riesgo, donde la dimensión estructura organizacional, en el estrato personal de apoyo, se señala como la de mayor dificultad. Esto indica que la muestra estudiada percibe una política con pobre interés por el mantenimiento y desarrollo de un ambiente de trabajo grato. Esto se debe a que perciben de inadecuadas las condiciones ambientales, físicas y psicosociales en que realizan sus labores, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, esto coincide con otros estudios realizados a nivel nacional e internacional.^(2,3,10,11,12)

Las organizaciones están integradas por seres humanos y por las relaciones que conforman los diferentes elementos o subsistemas donde destacan los cuatro tipos de recursos: los humanos, los materiales, los financieros y la información. Estos subsistemas interrelacionados entre sí y con otros, como los de autoridad, decisiones, participación,

control y comunicación; constituyen su tejido estructural.^(13,14) Cuando la adecuación de estas condiciones no se cumple, se produce insatisfacción en el trabajador, lo que incide en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los servicios, resultados que coinciden con otras investigaciones desarrolladas.^(10,15,16)

Para la salud pública, una tarea de primer orden es asumir que uno de los más importantes campos de acción aplicados es el que tiene que ver con los problemas de salud. Además, comprender la naturaleza actual de esa problemática, y desarrollar los enfoques, la tecnología y los recursos humanos necesarios que le permitan disponer de las herramientas propicias para aportar las contribuciones que hoy resulta necesario hacer en este ámbito, Estos son aspectos fundamentales que deben tener presentes los directivos de las instituciones de salud.^(17,18,19)

Los recursos materiales son la fuente de la vida. Los recursos financieros, el motor impulsor del desarrollo. El recurso tiempo, factor vital, que no se recupera y que tiene que ser utilizado de forma racional y oportuna. Pero los recursos humanos, es lo más importante, lo más trascendental, lo más sensible. Es la célula vital del desarrollo, si se utiliza correctamente, y existe una motivación como motor impulsor de todas las actividades productivas, políticas y sociales, se logran resultados organizacionales superiores, al elevar la autoestima a un nivel más alto, la capacidad de producir u ofrecer servicios se multiplica increíblemente, pues todos los factores psicológicos del hombre se reflejan positivos y crece su nivel de satisfacción espiritual, agradecimientos, comprometimiento con la producción, los servicios y con las tareas cotidianas que una entidad laboral enfrenta en todo momento.^(1,20)

Por ello, un oportuno uso de los estímulos morales y materiales juega un papel importante en el tratamiento de los recursos humanos en la organización, que no se pueden ver por partes aisladas ya que el hombre es un todo indivisible. De ahí que deban recibir un tratamiento integral, encaminado al aumento de su productividad y su autoestima. Se debe trabajar intensamente por desarrollar y ejecutar en la práctica todo lo que sea posible y factible.

Al realizar un análisis crítico de los resultados de este estudio se considera que su mayor aporte es la posibilidad de su desarrollo continuo. Por lo que se puede concluir que el Policlínico Universitario “Mario Muñoz Monroy” del municipio Abreus se encuentra organizado según lo establecido en el Reglamento General de los Policlínicos en Cuba y el

clima organizacional según la percepción de los trabajadores es evaluado en riesgo, para ambos estratos de estudio. El sistema de acciones propuesto para mejorar el clima organizacional, según los problemas identificados, constituye un referente teórico de valor para la planificación, organización, dirección y control de las estrategias de trabajo.

Referencias bibliográficas

1. Sánchez González M, Segredo Pérez AM, Casanova González MF. Propuesta de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en el Policlínico “Dr. Mario Muñoz Monroy”. Abreus. [Tesis]. [Cienfuegos]: ENSAP; 2015.
2. Segredo Pérez AM. Caracterización de Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cub Sal Públ. 2009 [acceso 02/06/2016];35(4):78-109. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662009000400009&script=sci_arttext&tlng=en
3. Segredo Pérez AM, Días Rojas PA. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. Educ Med Super. 2011 [acceso 02/06/2016];25(3):255-74. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000300004&script=sci_arttext&tlng=pt
4. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cub Sal Públ. 2013 [acceso 12/05/2016];39(2):385-93. Disponible en: http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&nrm=iso
5. Alonso Álvarez A. Estudio de Casos, selección de lecturas. La Habana: Félix Varela; 2006. p. 122.
6. Ministerio de Salud Pública. Manual para la organización y funcionamiento del Policlínico. Dirección Nacional de Atención Primaria de Salud. La Habana: Minsap; 2008.
7. Ministerio de Salud Pública. Reglamento General del Policlínico. La Habana: Minsap; 2008.

8. 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 Cub Sal Públ. 2015 [acceso 17/05/2016];41(4). Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/513/376>
9. Piña Loyola CN. Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zárate”. Cienfuegos. [Tesis]. [La Habana]: ENSAP; 2007.
10. Rigñack Ramírez LI, Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I, Pérez Piñero J. Evaluación del Clima organizacional en el Vicedecanato Docente. Facultad de Ciencias Médicas “10 de Octubre”, 2013. [Tesis]. [La Habana]: Escuela Nacional de Salud Pública; 2014.
11. Fernández Argüelles R, Cobos Díaz PA, Figueroa Varela MR. Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. Rev Cub Sal Públ. 2015 [acceso 08/09/2016];41(4). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000400003&lng=es
12. Cuadra Peralta AA, Fuentes Soto LK, MadueñoSozaII D; VelosoBesio CB, Bustos Meneses Y. Mejorando clima organizacional y de aula, satisfacción vital y laboral. Fractal, Rev. Psicol Rio de Janeiro. 2012;24(1):11-9.
13. Segredo Pérez AM, García Milian AJ, López Puig P, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en Salud Pública. Rev. Cub Sal Públ. 2015 [acceso 24/04/2015];41(1).Disponible en: http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es
14. Calves Hernández S. Capítulo 10: El comportamiento en la gestión de la administración pública. En: Escuela Superior de Cuadro del Estado y Gobierno. Diplomado en Administración Pública. Problemas de la Gestión en la Administración Pública. La Habana: ESCEG; 2013.p.73-8.
15. Segredo Pérez AM, Rigñack Ramírez LI, García Nieblas RM, Perdomo Victoria I, León Cabrera P, García Milian AJ. Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Educación Médica Superior. 2014 [acceso 02/06/2016];29(3). Disponible en: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/561>

16. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. Educación Médica Superior. 2009 [acceso09/03/2010];23(2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
17. Morales Calatayud F. Psicología de la Salud. 1 ed. Ciudad de la Habana: Científico T & 1999.
18. Castell-Florit Serrate P. Saber qué hacer en la dirección de la Salud Pública. La Habana: Editorial Política; 2013.
19. Segredo Pérez AM. Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. Educación Médica. 2016 [acceso 12/05/2016];17(1):3-8. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181315000212>
20. Gutiérrez Castillo O. Capítulo 2: La administración pública cubana en el proceso actual de transformaciones. En: Escuela Superior de Cuadro del Estado y Gobierno. Diplomado en Administración Pública. Problemas de la Gestión en la Administración Pública. La Habana: ESCEG; 2013.p.13-21.

Anexo - Acciones por direcciones

I. Participación de los trabajadores en la gestión de la calidad de los servicios que prestamos y en la toma de decisiones: permite tener en cuenta sus criterios y opiniones, mediante las cuales puede ser reconocido como un ente participativo dentro de la organización.

Acciones
1. Desarrollar las asambleas de afiliados mensuales: espacio donde se analizan y discuten temas de interés laboral, propiciando el intercambio entre trabajadores y directivos.
2. Desarrollar chequeo del convenio colectivo de trabajo: donde se evalúa el cumplimiento de las cláusulas convenidas.
3. Desarrollar asamblea de representantes: espacio donde se evalúan los acuerdos que trascienden del marco de solución de la asamblea de afiliado de cada área.
4. Desarrollo de asamblea de balance anual: análisis y discusión del cumplimiento de los objetivos de trabajo del año que finaliza y las proyecciones para el año entrante, sobre la base de reflexiones que fortalezcan a la organización y ayuden a la unidad del colectivo de laboral.

5. Desarrollar los balances económicos: análisis y evaluación de los resultados técnicos - económicos de la institución, y el estado de cumplimiento de los objetivos empresariales, permitiendo intercambio y sugerencias.

6. Desarrollar análisis de los presupuestos de gastos: propiciando el intercambio de opiniones y el análisis de los gastos ejecutados, así como de acuerdos derivados de reuniones o consejos en las áreas.

7. Desarrollar las asambleas de discusión y aprobación del “Anteproyecto del Presupuesto”: darle participación a los trabajadores, valorar sus opiniones, con el objetivo de desarrollar el sentido de pertenencia hacia la institución y el nivel de responsabilidad en las metas a cumplir y aprobaciones para el año próximo.

8. Desarrollar reuniones de trabajo, (círculos de la calidad) para debatir temas de importancia para los trabajadores, donde se propongan soluciones a problemas del área, prevaleciendo el intercambio de criterios profesionales y donde predomine la ayuda mutua, la colaboración, con alto sentido de colectivismo.

9. Desarrollar matutinos diarios en cada área: donde se informe de noticias importantes nacionales e internacionales, así como un espacio para intercambio rápido de tareas u orientaciones de prioridad diaria para el área, permitiendo una fluida comunicación entre jefe y subordinados.

10. Desarrollar matutinos generales (técnica administrativa y otros), con alto nivel informativo: dando a conocer los resultados de los servicios de cada semana, informaciones administrativa, sindicales de alto interés, así como resultados de auditorías, inspecciones, controles.

11. Desarrollar la planeación estratégica mediante el sistema de dirección por valores: dando sentido a cada tarea que se acomete, desarrollando y fortaleciendo valores tales como:

- Responsabilidad.
- Profesionalidad.
- Sentido de pertenencia.
- Productividad.
- Honestidad.
- Compañerismo.
- Eficiencia
- Laboriosidad.
- Colaboración.
- Patriotismo.

12. Participar en los consejos de cada vicedirección: trabajadores destacados o vanguardias, dignos y capaces de representar a sus colectivos laborales, en la discusión y toma de decisiones.

13. Participar en el consejo de dirección: trabajadores destacados ó vanguardias, dignos y capaces de representar a sus colegas, en la discusión y toma de decisiones.

14. Analizar y discutir las evaluaciones de desempeño en los colectivos, con el objetivo de convertirlo en un instrumento para evaluar y diferencial el desempeño y los resultados de cada trabajador

15. Organizar eventos técnicos y científicos donde participen los trabajadores y expongan sus experiencias y soluciones para el cumplimiento de los objetivos de trabajo y proyecciones futuras:

- Eventos de FORUM de Ciencia y Técnica.
- Eventos de la ANIR.
- Eventos de la Mujer Creadora.
- Eventos de diferentes especialidades y niveles.

16. Planificar trabajos voluntarios de forma conjunta CTC, UJC, PCC, garantizando las condiciones para desarrollar los mismos con un objetivo definido.

17. Garantizar el cumplimiento de la guardia obrera, con el objetivo de familiarizar y comprometer a los trabajadores con el cuidado del centro de trabajo.

II. Reconocimiento por la labor desarrollada: constituye uno de los elementos primordiales en la motivación y satisfacción de los trabajadores y los colectivos laborales.

Acciones

1. La dirección de recursos humanos en estrecho vínculo con la dirección del Buró Sindical, desarrollará “reconocimientos oportunos” por diferentes motivos:

- Por el desarrollo de tareas importantes, prioritarias, o de emergencias.
- Resultados obtenidos en eventos a diferentes niveles.
- En el marco de fechas históricas o importantes, enmarcar estímulos a trabajadores destacados o de meritoria trayectoria laboral en la entidad, como ejemplo:
 - Día del Trabajador de la Salud.
 - Día del Aniversario del Policlínico
 - Día de la Mujer.
 - Día de los padres y las madres.
 - Jornada del Educador.
 - Día Internacional de la Enfermería
 - Día del economista.
 - Jornada Ideológica Camilo – Che.
 - Demás aniversarios de interés institucional.

2. Dar a conocer resultados de la emulación socialista en los colectivos laborales:

- Seleccionar mensual, trimestral, semestral y anualmente a trabajadores cumplidores y destacados en cada colectivo laboral.
- Seleccionar los mejores colectivos laborales, trimestral, semestral y anualmente, según categorías.

3. Dar a conocer resultados de la emulación socialista a nivel de policlínico, desarrollando las Plenarias de Emulación:

- Trimestral, semestral, y anual.
- Entrega de Certificados de Reconocimiento.

4. Divulgar en técnica administrativa los resultados de la emulación sindical y administrativa, así como los trabajadores con méritos excepcionales.
5. Redactar y enviar carta de reconocimiento a trabajadores vanguardias, a su zona de residencia, para que se reconozca su trabajo ante la comunidad, centro de estudio de sus hijos o esposa/o. De igual modo se procederá en caso de hechos relevantes.
6. Revitalizar el *Libro de Honor Laboral*, donde al cierre del año quede evidencia de los hechos relevantes y logros alcanzados por nuestros trabajadores.
7. Comunicar en cada colectivo laboral la selección de trabajadores para: cursos de superación, homologación, Maestrías, doctorados, resaltando los méritos que lo hacen acreedor de la selección.
8. Establecer que al cierre de cada mes, cada directivo de a conocer a su colectivo los resultados logrados, las deficiencias, logros y destacar aquellos trabajadores que hicieron posible el logro de esas metas u objetivos.
9. Mantener actualizado el mural de los vanguardias de nuestra institución: foto, nombre, sección sindical.
10. Instituir la entrega de reconocimiento a los trabajadores que arriban a: 20, 25, 30, 35, 40 años de labor ininterrumpida en el sector, manteniendo una actitud ejemplar e integral.
11. Desarrollar cumpleaños colectivos en cada área de la empresa.
12. Felicitar en el matutino semanal, los trabajadores que cumplen año, dedicar “felicitaciones”.
13. Presentar ante colectivo de trabajadores los cuadros que son promovidos, resaltando los méritos que fundamentan la propuesta.
14. Presentar a cada colectivo laboral los resultados del desarrollo que van alcanzando las reservas de cuadro.

III. Mejoramiento de las condiciones de trabajo. La creación de buenas condiciones de laborales influye positivamente en la motivación hacia el trabajo, además de revertirse en un alto desempeño de la labor que se realiza. Un papel primordial lo tiene alcanzar un adecuado clima laboral, pues permite un favorable desarrollo del contenido en cada puesto de trabajo: sentirse entusiasta, participativo, productivo, disciplinado, con un alto sentido de pertenencia de lo que ejecuta y de lo que aporta, así como una efectiva comunicación entre jefes y subordinados.

Acciones

1. Desarrollar estudios de organización y condiciones de los puestos de trabajo de más alto riesgo.
2. Desarrollar estudios de clima laboral en las diferentes vicedirecciones, con el propósito de conocer las insatisfacciones, situaciones que afectan el desarrollo adecuado de la jornada laboral, criterios y opiniones de los trabajadores desde la labor que desempeñan, detectando todo lo que atenta contra el buen desempeño laboral.

3. Trabajar permanentemente por mantener el orden, la limpieza de cada área, de los puestos de trabajo, las condiciones óptimas de los equipos del puesto de trabajo y la imagen en su conjunto del Policlínico.
4. Eliminación de condiciones nocivas y peligrosas, en los lugares existentes o propensos.
5. Mantener un servicio de alimentación adecuada a los trabajadores, teniendo en cuenta, tipo de jornada y condiciones del trabajo que desarrollan.
6. Garantizar la distribución de ropa y calzado, ya sea uniforme u overol adecuados según las características de los puestos de trabajo.
7. Desarrollar estrategia conjunta entre las áreas de protección e higiene del trabajo – médico – psicólogo, para evaluar y eliminar los riesgos de trabajadores con rasgos de alcoholismo.
8. Garantizar los chequeos médicos periódicos de los trabajadores y atención especializada en aquellos casos que lo requiera.
9. Garantizar los medios técnicos, e instrumentos necesarios para desarrollar el buen desempeño del trabajo de cada técnico u obrero del policlínico.
10. Garantizar todos los medios de protección necesarios para cada puesto de trabajo.
11. Garantizar la entrega en tiempo del aseo personal, según distribución aprobada por áreas y puestos de trabajo.

IV. Proporcionar la superación, información y promoción: Trabajar por elevar la cultura técnica - profesional en los trabajadores.

Acciones
1. Elaborar un plan individual de capacitación y desarrollo (PICD) donde se identifiquen cuáles son las carencias de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en los trabajadores, (competencias), con respecto a lo que requiere el puesto de trabajo que ocupa.
2. Elaborar plan de capacitación acorde con el (PICD) de cada trabajador.
3. Impartir cursos de superación que permitan la promoción de trabajadores a calificaciones superiores, como una necesidad profesional.
4. Coordinar cursos de certificación y homologación para obreros y otras especialidades técnicas, según necesidades internas.
5. Desarrollar cursos de preparatoria con el objetivo de promover la necesidad de presentarse a pruebas de ingreso para la incorporación a carreras universitarias, que presenten déficit en especialidades internas del policlínico.
6. Coordinar cursos de superación profesional con la Universidad Médica de Cienfuegos para técnicos, directivos y reservas.
7. Desarrollar la capacitación e instrucción periódica de cada puesto de trabajo, así como las normas, decretos, y reglamentos según requerimientos establecidos.

V. Desarrollar actividades políticas, culturales, y recreativas: desarrollar actividades que conviertan a la institución en un medio de extensión de la vida sociopolítica del individuo, elevando las espiritualidades de cada miembro de la organización. Consolidar principios éticos y profesionales que contribuyan al logro de una cultura basada en valores.

Acciones
<p>1. Desarrollar eventos políticos, conferencias y talleres en jornadas como:</p> <ul style="list-style-type: none">– 28 de enero: natalicio de José Martí.– 8 de marzo: día Internacional de la Mujer.– 8 al 28 de octubre: jornada Camilo – Che.– 2 de diciembre – 1 de enero: jornada Triunfo de la Revolución.– 3 de diciembre– Propiciando el enriquecimiento de conocimientos
<p>2. Desarrollar matutinos o actos especiales por efemérides:</p> <ul style="list-style-type: none">– 28 de enero: natalicio de José Martí.– 14 de febrero: día del Amor.– 27 febrero: muerte de Carlos M. Céspedes– 8 de marzo: día Internacional de la Mujer.– 15 de marzo: Protesta de Baraguá.– 4 de abril: aniversario de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) y de la organización de Pioneros José (OPJM).– 15 al 19 de abril: victoria de Playa Girón.– Día de las Madres.– 19 de mayo: muerte de José Martí.– 14 de junio: natalicio de Che y Maceo.– Día de los Padres.– 26 julio: asalto al Cuartel Moncada.– 5 de septiembre: levantamiento de Cienfuegos.– 8 de octubre: muerte de Ernesto Guevara.– 10 octubre: grito de Independencia.– 28 de octubre: desaparición de Camilo Cienfuegos.– 2 de diciembre: desembarco del Granma: Día de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR).– 3 de diciembre: día de la Medicina Latinoamericana.– 7 diciembre: muerte de Antonio Maceo y Panchito Gómez Toro.

– Acto por el Aniversario del Triunfo de la Revolución.
Actividades recreativas
1. Desarrollar planes vacacionales para los trabajadores: <ul style="list-style-type: none">– Excursiones a lugares recreativos (playas, centros turísticos, campismos)– Excursiones a, Memorial Che, José Martí, Museos locales o provincias cercanas: Girón, Trinidad, entre otras. Estas actividades se desarrollan sobre la base de los resultados de los colectivos laborales.
Otras actividades de apoyo y atención a trabajadores y jubilados
1. Realizar acciones con los Jóvenes que cumplen con su etapa de Servicio Militar General (SGM): <ul style="list-style-type: none">– Despedida de la Unidad.– Seguimiento en las unidades militares que son ubicados.– Bienvenida al culminar su etapa de SGM
2. Ayuda en servicio de transporte a trabajadores por necesidades personales o familiares en la medida de las posibilidades del policlínico.
3. Prestar atención a los jubilados.
4. Recolección y ayuda voluntaria monetaria a enfermos
5. Visitas a enfermos en sus casas y hospitales.
6. Visita a los familiares de los trabajadores internacionalistas

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Conceptualización: Mildrey Sánchez González, Alina María Segredo Pérez, María F. Casanova González.

Curación de datos: María F. Casanova González.

Análisis formal: Mildrey Sánchez González, María F. Casanova González.

Investigación: Mildrey Sánchez González.

Metodología: Alina María Segredo Pérez, María F. Casanova González.

Administración de proyecto: Mildrey Sánchez González.

Recursos: Mildrey Sánchez González.

Supervisión: María F. Casanova González.

Validación: Alina María Segredo Pérez.

Visualización: Mildrey Sánchez González, Alina María Segredo Pérez, María F. Casanova González.

Redacción - borrador original: Alina María Segredo Pérez.

Redacción - revisión y edición: María F. Casanova González.