

Santa Clara

ORIGINAL

Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárate" de Cienfuegos

Characterization of the organizational climate of the "Cecilio Ruiz de Zárate" University Polyclinic from Cienfuegos

Dra. Carmen Niurka Piña Loyola

Especialista de II Grado en Embriología. MSc. en Educación Médica.
Profesora Auxiliar. Facultad de Ciencias Médicas "Raúl Dorticós Torrados" de Cienfuegos, Cuba.

RESUMEN

Fundamento: El clima organizacional se ha convertido en un instrumento necesario para determinar la eficiencia del ambiente laboral de una institución, reflejando la interacción entre las características personales y organizacionales, las cuales constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que influyen en el rendimiento de los trabajadores y estudiantes. **Objetivo:** Caracterizar el clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárate" de la Provincia de Cienfuegos en el período comprendido de enero a julio del 2006. **Métodos:** Se realizó una investigación descriptiva de corte transversal. Se estudiaron cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación. El universo estuvo constituido por la totalidad de trabajadores y estudiantes del centro. La muestra quedó constituida por 85 trabajadores y 11 estudiantes seleccionados por muestra aleatoria simple. **Resultados:** La dimensión Motivación en trabajadores, se comportó de forma no aceptable pues dos de sus categorías obtuvieron calificación inferior a tres; responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo, siendo la dimensión más afectada. Las dimensiones Reciprocidad y Participación se comportaron de forma aceptable, con una categoría por debajo del límite inferior; la aplicación al trabajo y compromiso con la productividad, respectivamente. En los estudiantes, todas las dimensiones se comportaron de forma aceptable. **Conclusiones:** Se logró caracterizar el clima organizacional del Policlínico el cual se puede considerar de aceptable. Los resultados concuerdan en gran medida con otros estudios realizados sobre el tema en Cuba.

Palabras clave: Clima organizacional, liderazgo, motivación, reciprocidad, participación

SUMMARY

The organizational climate has become a necessary instrument to determine the efficiency of the working environment reflecting the interaction between organizational and personal characteristics which constitute a highly dynamic interdependent system which has an influence on the efficiency of workers and students. **Objective:** to characterize the organizational climate of the "Cecilio Ruiz de Zárate" University Polyclinic from Cienfuegos in the period from January to July 2006. **Methods:** A descriptive research work was carried out. Four basic dimensions were studied: motivation, leadership, reciprocity and participation. The universe was the totality of workers and students of the polyclinic. The sample was 85 workers and 11 students selected randomly. **Results:** The dimension of motivation in workers was not satisfactory because two of the categories got less than 3, responsibility and adequation to working conditions being the most affected. The dimensions of reciprocity and participation behaved acceptably with a category below the inferior limit, work application and productivity compromise, respectively. In the students all the dimensions behaved acceptably. **Conclusions:** The organizational climate was characterized as acceptable. The results agree with other studies carried out on the topic in Cuba.

Key words: Organizational climate, leadership, motivation, reciprocity, participation.

INTRODUCCIÓN

El plan de estudios tradicional de medicina fue una positiva respuesta para una educación masiva de médicos y determinó cambios profundos en la concepción de la educación médica cubana. A principios de la década de los 80, etapa de madurez y fortalecimiento del sistema nacional de salud, Cuba obtenía resultados favorables en los indicadores de salud, tanto es así, que el sueño de muchos países hoy, era una realidad ya en la Cuba de 1983, cuando en aquella fecha se cumplían las metas de Salud para Todos, propuestas por la Asamblea Mundial en Alma Ata para el año 2000.¹

La Universalización de la Enseñanza Superior forma parte de los planes priorizados que se han comenzado a implementar, en este contexto se rediseña el modelo pedagógico de Educación Médica inspirado en las ideas formuladas por nuestro Comandante en Jefe en el discurso de clausura del IV Congreso de Educación Médica Superior² de aprovechar los recursos humanos y materiales desarrollados por la Revolución en la formación de los nuevos profesionales. Su implementación responde a las acciones por concretar esas ideas y recoge las más actuales tendencias mundiales, a las que Cuba aporta su concepción de formación práctica al materializar el proceso de enseñanza aprendizaje en las condiciones de cada territorio.

La reconceptualización de la educación como proceso que integra actitudes, habilidades y conocimientos, ha propiciado en general, que la mayoría de las instituciones de educación superior se transformen en establecimientos susceptibles de modificar sus estructuras organizacionales conforme con la exigencia de mejorar rendimientos colectivos e individuales, para poder insertarse oportuna y eficazmente en la sociedad del conocimiento, de tal manera que al constituir espacios de reflexión y comunicación transdisciplinarios sustenten la educación del futuro.³ Al convertirse en universidad el policlínico, todos sus servicios adquieren una misión docente, y el personal que en ellos labora asume la responsabilidad de participar activamente en todo el proceso de formación de los estudiantes. Por esas mismas razones, todos sus trabajadores asumen la obligación moral de contribuir a la formación general del estudiante como parte importante de este proceso, favoreciendo la identidad de ellos con la institución.

La caracterización del clima organizacional se erige como una herramienta para la toma de decisiones de la institución objeto de estudio para lograr los propósitos planteados a los policlínicos: la integración docente, asistencial e investigativa como principio formativo de la Universidad Médica, es por tal motivo que se decidió hacer esta investigación.

DESARROLLO

Se realizó una investigación descriptiva de corte transversal con el objetivo de caracterizar el Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárate" de la Provincia de Cienfuegos en el período comprendido de enero a julio del 2006. El universo estuvo constituido por la totalidad de trabajadores (381) y estudiantes (37) del centro. Los trabajadores fueron estratificados por categorías ocupacionales: directivos, profesionales, técnicos de la salud, otros trabajadores, profesores y estudiantes seleccionando de cada uno de estos estratos una muestra aleatoria simple del 20%.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se estudiaron las siguientes variables:

- 1.1 Liderazgo: Dirección (D), Estímulo a la excelencia (EE), Estímulo al trabajo en equipo (ETE), Solución de conflictos (SC).
- 1.2 Motivación: Realización personal (RP), Reconocimiento a la aportación (RA), Responsabilidad (R), Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).
- 1.3 Reciprocidad: Aplicación del trabajo (AT), Cuidado de bienes de la institución (CBI), Retribución (R), Equidad (E).
- 1.4 Participación: Compromiso con la productividad (CP), Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucración en el cambio (IC).

Se asumen las siguientes conceptualizaciones:

Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

Motivación: Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las

personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

Reciprocidad: Relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.

Participación: Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.⁴

Cada categoría se evaluó mediante cinco afirmaciones que contribuyeron a una puntuación que oscila entre 0 y 5 puntos, tomando como valor mínimo aceptable la puntuación de 3 (60% de las afirmaciones), para lo cual se utilizó como instrumento el cuestionario de clima organizacional que cuenta de 80 afirmaciones. Se le otorgó una calificación de uno (1) al ítems si la respuesta coincide con la clave de calificación del instrumento y de cero (0) si no coincide. Se considera aceptable cada dimensión cuando tres de sus categorías obtienen calificación igual, o superior a 3, y no aceptable si más de una categoría obtiene calificación inferior.

Se aplicó otro cuestionario de clima organizacional a los estudiantes de la carrera de medicina que son matrícula del proyecto policlínico universitario. El cual cuenta con 16 afirmaciones que se corresponden con las cuatro dimensiones del cuestionario aplicado a los trabajadores y modificado por la autora en función de que cada categoría se evaluara con una afirmación, tomando como valor mínimo aceptable la puntuación 2.4 (60% de las afirmaciones) y el máximo de 4 para cada categoría. Otorgándosele una calificación de uno (1) al ítems si la respuesta coincide con la clave de calificación del instrumento y de cero (0) si no coincide. Se considera aceptable cada dimensión cuando tres de sus categorías obtienen calificación igual o superior a 2.4, no aceptable si más de una categoría obtiene calificación inferior.

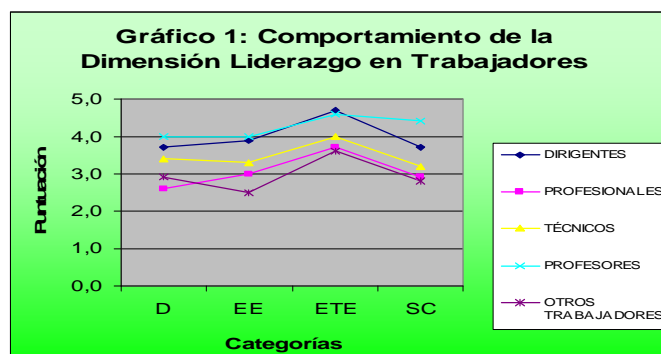
Para la realización del presente estudio se tomó el modelo propuesto por el Programa Subregional para el Desarrollo de la Capacidad Gerencial en los Servicios de Salud de Centroamérica y Panamá⁵ y utilizado por Segredo y Reyes⁶, por ser un instrumento ya validado y se siguió la metodología que los autores proponen para estos casos. La información recogida se almacenó en un fichero de datos a través del paquete del programa SPSS versión 12.0 para Windows, mediante este software la información obtenida se clasificó y agrupó por categorías y se confeccionaron las tablas. Como medida de resumen se empleó; frecuencias absolutas, por cientos y medias.

Todas las personas implicadas en el estudio fueron explícitamente informadas previamente, para obtener su consentimiento informado con su aprobación para participar en la investigación.

Principales resultados obtenidos.

El Clima Organizacional en los Trabajadores del Policlínico Universitario

La **dimensión liderazgo** (Gráfico 1) se comportó de forma **aceptable** en sus cuatro categorías, ya que sus valores medios totales estuvieron entre los límites considerados como normales por este instrumento.



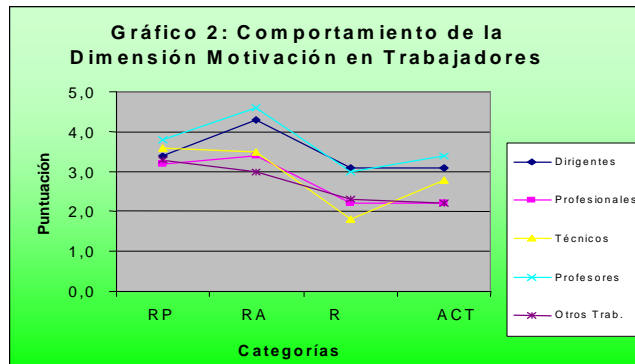
La categoría dirección, mostró las puntuaciones medias más bajas en el grupo de profesionales con 2.60 y en otros trabajadores con 2.86. En los profesionales los ítems más afectados fueron los relacionados con la opinión de que “a menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen” y “por lo general, tienen muchas cosas que hacer y no saben por cual empezar”. En los otros trabajadores se ve afectado el valor medio de esta categoría porque en cuatro afirmaciones se obtiene cifras de acierto bajas. En los directivos, profesores y técnicos de la salud todas las categorías reflejaron más de un 50% de aciertos.

Con relación a la categoría estímulo a la excelencia, solo el grupo de otros trabajadores presentó valores medios por debajo del límite inferior aceptable con 2.53. El aspecto con más bajo por ciento de acierto (43.3%) es el relacionado con “si un trabajo orientado parece difícil se retarda hasta donde se pueda”. Los directivos, profesionales, profesores y técnicos mostraron valores medios por encima del límite inferior aceptable.

En la categoría estímulo al trabajo en equipo, los cinco grupos presentaron valores medios por encima del límite inferior aceptable y ninguna afirmación reflejó valores por debajo del 50% de aciertos. Observándose los mejores resultados en los directivos (4.71) y en los profesores (4.60).

En la categoría solución de conflicto, los grupos de profesionales y otros trabajadores presentaron valores medios por debajo del límite inferior aceptable, 2.86 y 2.80 respectivamente. La afirmación más afectada es la relacionada con la opinión de que “cuando analizan un problema las posiciones que adoptan los compañeros no siempre son sinceras”. Donde los grupos de directivos, profesionales y otros trabajadores muestran valores por debajo del 50% de aciertos. El grupo de mejores resultados fueron los profesores, con un 80% o más de acierto en todos los ítems.

La dimensión motivación (Gráfico 2) se comportó de forma no aceptable pues dos de sus categorías: responsabilidad (R) y adecuación de las condiciones de trabajo (ACT), obtuvieron calificación inferior a tres.

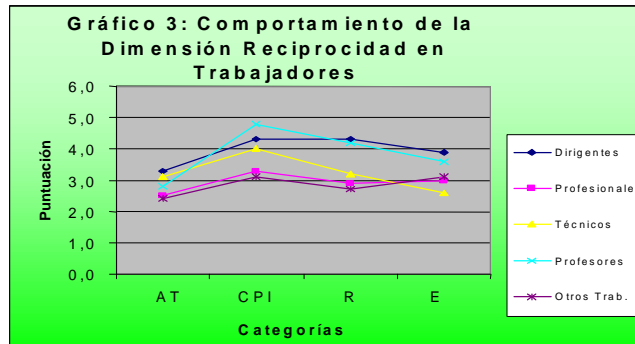


La categoría realización personal y reconocimiento a la aportación, mostró en los cinco grupos valores medios en los límites considerados como aceptables. El grupo con mejores resultados en ambas categorías fue el de los profesores. En la categoría responsabilidad, tres grupos presentaron valores medios por debajo del límite inferior aceptable: técnicos de la salud con 1.84, profesionales con 2.20 y otros trabajadores con 2.30. Los profesores (3.00) quedaron en el límite inferior y los directivos (3.14) por encima pero muy cerca de este. La afirmación más afectada es la relacionada con la opinión de que "toda decisión que se toma es necesario consultarla antes de ponerla en práctica", y donde se obtuvieron bajos por cientos de aciertos en los profesionales, otros trabajadores y profesores. Resulta un factor negativo llamativo, que el grupo de los directivos y de los técnicos no tuviesen respuestas acertadas en este ítem.

El criterio "casi todos hacen su trabajo como mejor les parece" también mostró bajos por cientos de aciertos en todos los grupos, seguido de "en esa institución se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar mejor su trabajo" según opinión de profesionales, técnicos de la salud y otros trabajadores. El grupo de técnicos de la salud fue el más afectado de esta categoría, también reflejo bajo por ciento de acierto en el ítem que se refiere a que "en general nunca se ejecutan las ideas que dan sobre el mejoramiento del trabajo".

La categoría adecuación de las condiciones de trabajo, presentó los mismos tres grupos con valores medios por debajo del límite inferior aceptable: profesionales con 2.16, técnicos de la salud con 2.76 y otros trabajadores con 2.20.

La dimensión reciprocidad (Gráfico 3) se comportó de forma aceptable, ya que solo la categoría aplicación al trabajo (AT) obtuvo calificación inferior a tres.

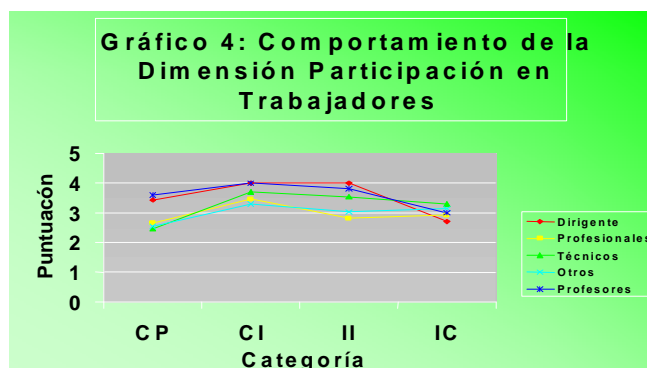


La categoría **aplicación al trabajo**, presentó tres grupos con valores medios por debajo del límite inferior aceptable: profesionales con 2.46, otros trabajadores con 2.43 y los profesores con 2.80. Las afirmaciones con más bajo por ciento de acierto fueron; “en esta institución uno se siente automotivado en el trabajo”. El criterio “todos en esta institución se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus obligaciones”, se vio afectado en los grupos; directivos y en los profesionales. En los cinco grupos la categoría **cuidado del patrimonio institucional**, presentó valores medios por encima del límite inferior aceptable.

Con relación a la categoría **retribución**, los profesionales (2.86) y otros trabajadores (2.66) mostraron valores medios por debajo del límite inferior. La afirmación más afectada fue la relacionada con el criterio “me siento muy motivado para dirigir esta institución”. Apreciándose los más bajos por cientos de acierto en los profesionales (23.3%), técnicos de la salud (23.1%) y otros trabajadores (36.7%). El grupo de otros trabajadores resultó el más afectado en esta categoría, presentando además bajos por cientos de acierto en las afirmaciones relacionadas con “a nuestros superiores únicamente le podemos decir lo que quieren oír” y por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas con una mejor posición en la organización”. Los directivos y profesores fueron los que mejores resultados exhibieron en esta categoría.

En la categoría **equidad**, solo el grupo de técnicos de la salud mostró valores medios por debajo del límite inferior aceptable (2.61). La afirmación, “las normas disciplinarias se aplican con subjetividad” fue la más afectada, observándose en cuatro de los grupos bajos por cientos de acierto; directivos, técnicos de la salud con, otros trabajadores y en los profesores. Por su parte el criterio “la eficiencia en nuestro trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase” estuvo afectado en los profesores y en los técnicos de la salud. Estos últimos, mostraron además bajo por ciento de acierto en la afirmación, “los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos”.

La **dimensión participación** (Gráfico 4) se comportó de forma aceptable, solo la categoría **compromiso con la productividad (CP)** obtuvo calificación inferior a tres.



En la categoría **compromiso con la productividad**, los profesionales (2.66), técnicos de la salud (2.46) y otros trabajadores (2.53) presentaron valores medios por debajo del límite inferior aceptable. La afirmación “los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos”, presentó bajos por cientos de acierto en los cinco grupos. El criterio “el espíritu de trabajo en equipo en esta organización es excelente”, presentó bajos por cientos de acierto en los profesionales y otros trabajadores. En los técnicos se vio afectada además la afirmación, “en general nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo”.

La categoría **compatibilidad de intereses**, fue la que mejores resultados reveló. Los cinco grupos exhibieron valores medios en los límites aceptables y ninguna afirmación reflejó valores por debajo del 60% de acierto. Solo el grupo de los profesionales en la categoría **intercambio de información**, presentó el valor medio (2.80) por debajo del límite inferior aceptable. Los aspectos que influyeron en la baja puntuación fueron “la información requerida para cumplir nuestra función fluye lentamente” y “aquí la información está concentrada en unos pocos”.

En la categoría **involucración en el cambio**, los directivos (2.71) y profesionales (2.93), mostraron valores medios por debajo del límite inferior aceptable. La afirmación “existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución” reflejó bajos por cientos de acierto en directivos, otros trabajadores y en los profesores. El criterio “las iniciativas de las áreas no reciben respaldo de los niveles superiores” también se vio afectado en directivos y profesores. Los resultados generales obtenidos del estudio realizado sobre el clima organizacional en los trabajadores quedan resumidos en la Tabla 1 donde se aprecian los valores medios por grupos de las cuatro dimensiones.

En el grupo de **dirigentes** encuestados, todas las dimensiones estuvieron entre los límites considerados como aceptables. En los **profesionales de la salud**, tres dimensiones estuvieron por debajo de la puntuación media, siendo sus valores respectivamente; motivación con 2.75, reciprocidad con 2.92 y participación con 2.96, aunque la dimensión liderazgo estuvo entre los límites normales, está muy cerca del límite inferior, por lo que el valor medio total de clima organizacional, en este grupo está por debajo del valor medio aceptado (2.92). En el grupo de los **técnicos de la salud**, solo estuvo afectada la dimensión motivación, con un valor medio de 2.92.

En el grupo de **otros trabajadores**, también tres dimensiones estuvieron por debajo de la puntuación media aceptable, siendo sus valores; motivación 2.70, reciprocidad 2.82 y liderazgo 2.94. La dimensión participación está en el límite inferior, por lo que el valor medio total de clima organizacional, en éste grupo también está por debajo del

valor medio (2.87). El grupo de profesores, fue el que mostró los mayores valores promedios en todas las dimensiones, así como el valor medio total de clima organizacional que fue de 3.85. De las cuatro dimensiones estudiadas la más afectada es la motivación, ya que en 3 de los 5 grupos implicados en el estudio, su valor medio estuvo por debajo del límite inferior aceptable, con un valor medio total de esta dimensión de 2.87.

El Clima Organizacional en los Estudiantes del Policlínico Universitario

En los estudiantes, todas las dimensiones estuvieron entre los límites considerados como aceptables. En la **dimensión liderazgo** (Tabla 2), el valor medio estuvo entre los límites considerados como aceptables (2.72), siendo la categoría de más bajo por ciento la relacionada con la solución de conflictos (SC) y dentro de esta el criterio; "si un trabajo orientado parece difícil, se retarda hasta donde se pueda". En la categoría dirección (D), resalta positivamente que todos los estudiantes acertaron con la afirmación referida a "mis profesores se preocupan por que se entiendan bien las asignaturas".

La puntuación media en la **dimensión motivación**, también estuvo entre los límites aceptables pero muy cerca del valor mínimo (2,54) la categoría responsabilidad (R), fue la más afectada, solo dos estudiantes refirieron "sentirse motivados para dirigir su grupo". El resto de las categorías de esta dimensión obtuvieron respuestas con más de un 70,0% de aciertos. Las **dimensiones reciprocidad y participación** mostraron valores medios de 3.27 y 3.09 respectivamente, todas las categorías presentaron elevados por cientos de aciertos.

Discusión

Los resultados obtenidos en la dimensión liderazgo coinciden con los estudios realizados por Segredo⁷ e Iglesias.⁸ La categoría estímulo al trabajo en equipo (ETE) fue la que mejor resultados reveló, lo cual es muy importante ya que este es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda entre directivos y otros empleados. Como refiere Durán^{3,4} "el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores". El grupo de otros trabajadores fue el más afectado con tres categorías; dirección, estímulo a la excelencia y solución de conflictos. Esto pudo estar dado por que es el grupo con más bajo nivel educacional, con poca estabilidad laboral y conllevar a que este personal no se identifique con la organización para la cual trabaja. Seguido de los profesionales con dos categorías; dirección y solución de conflictos. En este caso, pudo estar relacionado con un deficiente empleo de la comunicación, el choque entre valores institucionales, grupales e individuales.

La autora coincide con Gairín quien plantea que la visión de que todo conflicto es malo, ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de la gente que genera el conflicto. Puesto que todo conflicto debe evitarse, se necesita simplemente dirigir la atención a sus causas y corregir esos desperfectos a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización.⁹ El grupo de profesores fue el que reflejó los mejores resultados en todas las categorías de esta dimensión, lo cual es fundamental para este tipo de institución formadora de recursos humanos, ya que un buen liderazgo en el profesorado que se refleje en la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, la realización personal, entre otros aspectos, repercute sobre los estudiantes, hacia el logro de su formación integral. Esto ha sido muy bien fundamentado por Nieves en su trabajo desempeño docente y clima.¹⁰

Estos resultados traducen que existe un equipo de dirección con un buen liderazgo a pesar de que hay grupos con variables afectadas, a los cuales debe dársele una atención especial por parte de los directivos. En la dimensión motivación igualmente se obtuvieron resultados similares a los de Segredo en lo que se refiere a las categorías afectadas.⁷

La responsabilidad personal proviene de muchas fuentes previsibles e imprevisibles, e implica asociarse y participar, comprometerse y cooperar. Algunos interpretan la responsabilidad como una carga y no logran verla como algo personalmente relevante.¹⁰ La autora comparte este criterio y considera que en este resultado, la responsabilidad no tiene que ver con el nivel educacional de los diferentes grupos, sino con la motivación de cumplir con el deber correspondiente y permanece fiel al objetivo de la organización. Lógicamente si las condiciones de trabajo no son adecuadas, el personal tiende a perder motivación, pues esto dificulta su actuación y por lo general tiene que emplear más tiempo y esfuerzo del que normalmente llevaría ejecutar dicha tarea.

Es opinión de la autora de esta investigación que en nuestro país, en aspectos tan delicados como los incentivos, remuneraciones y recompensas, se ha producido un cambio en la tendencia de la influencia de elementos externos al desarrollo de la motivación intrínseca, derivada del trabajo en sí, incentivándose la llamada estimulación moral en los colectivos laborales. Esto parece ser que ha sido bien logrado en esta institución, unido a que se sienten realizados como persona independientemente del grupo que se trate, lo cual en nuestro criterio favorece el clima organizacional.

Los directivos y profesores mostraron resultados similares entre ellos, todas las categorías entre los límites aceptables, lo cual es satisfactorio para este tipo de institución. La actitud del docente es determinante en el ambiente organizacional a la hora de alcanzar los objetivos instructivos y educativos propuestos, y a su vez el clima determinará su conducta y hábitos ante las responsabilidades asignadas dentro de la organización, propiciando estados de armonía, tranquilidad con sus compañeros, tomando en cuenta que el trabajo desempeñado llegará con efectividad a los alumnos. La administración educativa conlleva el diseño de los ambientes propicios para que todos los miembros de la organización trabajen conjuntamente para alcanzar la misión y los objetivos de una institución educativa, hacia los cuales se encaminarán las funciones básicas ejercidas por su director.⁹

En la dimensión reciprocidad los grupos más afectados fueron: otros trabajadores y profesionales respectivamente, con dos categorías con valores medios por debajo del límite inferior aceptable. Estos mismos grupos fueron los de más bajo resultados en la dimensión motivación, lo cual sin lugar a dudas lleva a pensar que si no se está motivado, la aplicación al trabajo no puede ser la adecuada y difícilmente el trabajador será creativo e innovador en su labor. La reciprocidad entre los trabajadores y la organización permite el equilibrio organizacional. Los directivos fueron los que exhibieron los mejores resultados en todas las categorías, al igual que en el estudio realizado por Iglesias.⁸ Aunque, la autora considera que es tarea de ellos lograr reciprocidad en la relación trabajador-organización.

La participación es clave y define una estructura organizacional, la dirección no sólo está involucrada sino que además debe propiciar de manera constante y sistemática la participación activa de todos los integrantes de la institución en el mejoramiento de

todos sus servicios, mas aun cuando se trata de un centro donde se forman futuras generaciones de profesionales de la salud que reciben no solo la ciencia impartida por sus profesores sino la influencia educativa de todos los trabajadores de la organización.

“Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio” la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores.¹⁰ Si los trabajadores reflejaron dificultades con la motivación, esto se corresponde con un bajo compromiso a la productividad, igualmente, los procesos de cambio no pueden efectuarse sin la participación activa de las personas. Los profesionales resultaron el grupo más afectado. Esto se corresponde con los resultados obtenidos por este mismo grupo en las dimensiones, motivación y reciprocidad.

La categoría compatibilidad de intereses, fue la que mejores resultados reveló dentro de la dimensión en todos los grupos, lo cual puede ser utilizado como herramienta por parte de los directivos de la institución para superar las deficiencias encontradas en los otros aspectos.

Los líderes estudiantiles y la influencia que ejercen sobre sus compañeros son claves en la solución de conflictos en centros educativos, pero no basta con que sean elegidos por sus valores personales y su capacidad para representar los intereses de los demás, necesitan experiencia de dirección y técnicas de comunicación en lo cual deben ser capacitados y ayudados por el colectivo de profesores y demás factores que componen una organización.

El sueño de todo estudiante universitario es terminar su carrera y desempeñarse con éxito en su vida profesional. La motivación vocacional hace surgir el interés por aprender, lo que a su vez, estimula el esfuerzo y ayuda a centrar la atención en el logro de sus objetivos. Pero además de sus motivaciones intelectuales, si quiere ser un buen estudiante tendrá que saber conectar en su entorno, desarrollar lo que los expertos llaman inteligencia emocional, así como saber mandar y dirigir un grupo, lo cual es algo para lo que muchos estudiantes no están entrenados, o evitan por temor a buscarse problemas.

La constancia y la satisfacción por desempeñarse en esta función de dirección, tan importante también en su futuro desempeño profesional, necesariamente debe ser apoyada por su colectivo y organización estudiantil, por sus profesores y equipo de dirección del centro. De esta manera, es que se logra formar un estudiante integral, capaz de ser ejemplo ante sus compañeros, por sus resultados docentes e investigativos, sus habilidades en la conducción de su colectivo y su integración a la vida institucional.

Como plantea Tschannen-Moran un componente crítico de un ambiente educacional es la existencia de normas compartidas de confianza y respeto entre estudiantes y docentes. La participación y la confianza son procesos recíprocos, dependen uno del otro y se desarrollan uno a partir del otro; de este modo, el decidir voluntariamente participar es poco probable que se produzca sin algún grado de confianza mutua.¹¹

La reciprocidad y la participación de los estudiantes en el contexto del aula, y fuera de ella dentro de un centro universitario, son aspectos esenciales en el proceso de aprendizaje. El que los estudiantes se sientan parte de la institución y confianza en sus docentes facilita que los mismos colaboren entre ellos, participen activamente en

clases, aclaren dudas y expongan sus inquietudes. También incluye la participación en la organización estudiantil y el apoyo a las actividades de la carrera y de su universidad, en este caso el Policlínico.

A partir de los resultados analizados podemos decir que los trabajadores y estudiantes perciben una tendencia favorable del clima en el aula y en el resto de las áreas del Policlínico, centro de su formación académica, profesional y laboral. La interrelación entre las funciones asistenciales, académicas, investigativas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, trabajadores, docentes y alumnos de la organización son aspectos fundamentales que si logran una verdadera cohesión, la Universalización de la Enseñanza solo puede coronarse con el éxito.

CONCLUSIONES

Se realizó la caracterización del clima organizacional del Policlínico el cual se puede considerar de aceptable y la identificación del comportamiento de las cuatro dimensiones básicas estudiadas, constituyen un referente teórico de valor para la planificación, organización, dirección y control de las estrategias de trabajo de dicha institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Presno Labrador MC. El médico de familia en Cuba. Rev Cubana Med Gen Integr [serie en Internet]. 2006 [citado 8 Ago 2006];22(1):[aprox. 8 p.]. Disponible en: http://www.imbiomed.com/1/1/articulos.php?method=showDetail&id_articulo=37552&id_seccion=801&id_ejemplar=3872&id_revista=69
2. Castro F. Las ideas creadas y probadas por nuestro pueblo no podrán ser destruidas. Discurso pronunciado en la clausura del Cuarto Congreso de Educación Superior, La Habana 6 de febrero de 2004. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado; 2004.
3. Morales Suárez I, Fernández Oliva B. La evaluación institucional en los centros de educación médica de Cuba. Educ Med Sup [serie en Internet]. 2005 [citado 5 May 2006];19(3):[aprox. 10 p.]. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol19_3_05/ems07305.htm
4. Organización Mundial de la Salud. Teoría y técnicas de desarrollo organizacional vol.3. Guatemala: OMS; 1990.
5. Álvarez Pérez AG, Álvarez Blanco AS, Mengana Feliú T, Vivas Blay OL, Álvarez JA. Metodología para la evaluación y mejoramiento continuo de la calidad de los servicios y programas de enfermería. En: Ministerio de Salud Pública. I Reunión metodológica nacional de enfermería. Pinar del Río: MINSAP; 1996.
6. Segredo Pérez A, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Cient Med Holguín [serie en Internet]. 2004 [citado 17 May 2006];8(3):[aprox. 5 p.]. Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
7. Segredo Pérez AM. Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba, 2003. Correo Cient Med Holguín [serie en Internet]. 2004 [citado 20 May 2006];8(4):[aprox. 12 p.]. Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
8. Iglesias Armenteros A. Propuesta de intervención para reducir las desviaciones del clima organizacional, Vice-Dirección de Enfermería. Hospital Pediátrico Cienfuegos. [tesis]. Cienfuegos: Hospital Pediátrico; 2006.

9. Gairín Sallán J. Categorías de gestión relevantes para las instituciones de formación docente [monografía en Internet]. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura; 2006 [citado 9 Ago 2007]. Disponible en:
<http://www.campus-oei.org/superior/gaurin.htm>
10. Freddy N. Desempeño docente y clima organizacional en El Liceo "Agustín Codazzi" De Maracay, Estado Aragua. Bol Novedades CREDI [serie en Internet]. 1997 [citado 11 Ago 2006];18(2): [aprox. 11 p.]. Disponible en:
<http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm>
11. Rodrigo Yáñez G, Pérez Villalobo V, Yáñez Gallardo C. La confiabilidad hacia los docentes por parte de los estudiantes y su influencia en la construcción de confianza y en la identificación organizacional hacia sus carreras. Estud Pedagógicos [serie en Internet]. 2005 [citado 29 Jul 2006];31(2): [aprox. 15 p.]. Disponible en:
http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052005000200006&lng=en/&nrm=iso&tlng=es

Recibido: 7 de abril de 2009

Aprobado: 17 de mayo de 2009

Dra. Carmen Niurka Piña Loyola. Facultad de Ciencias Médicas "Raúl Dorticós Torrados" de Cienfuegos, Cuba. E-mail: niurka@elam3.cfg.sld.cu