

Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional

Proposal of an Instrument for the Organizational Environment Study

Alina María Segredo Pérez

Máster en Atención Primaria de Salud y en Educación Médica. Especialista de Segundo Grado en Medicina General Integral. Profesora Auxiliar. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana. Cuba.

RESUMEN

Se propone un instrumento para el estudio del clima organizacional en las instituciones de salud. Se reflexiona sobre diferentes formas de determinación de este clima como vías para mejorarlo. Se fundamenta la importancia de la incorporación al inventario de clima organizacional de la OPS/OMS, de la dimensión comunicación con sus cuatro categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de la comunicación, que se miden con sus cinco incisos. Se presentó la clave para calificación del instrumento y la interpretación de los resultados. Se definió una escala ordinal a partir de las respuestas correctas que clasificaron el clima organizacional en: satisfactorio, en riesgo e insatisfactorio. Se consideró que la propuesta del instrumento permitió la exploración del clima en las instituciones de salud y coloca a disposición de los dirigentes valiosa información sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales para una gestión del cambio de forma planificada y en respuesta a las necesidades identificadas por la organización.

Palabras clave: clima organizacional, liderazgo, motivación, reciprocidad, participación, comunicación.

ABSTRACT

An instrument for the study of the organizational environment in health institutions was proposed in this paper. Also reflections on different ways to determine the organizational environment and how to improve it were expressed. It is based on the importance of incorporating the Organizational Climate Inventory of PAHO / WHO, the communication dimension with its four categories: organizational development stimulus, contribution to the organizational culture, feedback process and styles of communication, all of which are measured through five subsections by category. This paper also presented the classification key for the instrument. For the interpretation of the results, an ordinal scale for the correct answers that classify organizational environment: satisfactory, at risk and unsatisfactory was defined. The authors considered that the proposed instrument for the study of the organizational environment in health institutions provided managers with valuable information about the processes that determine the behavior organization for changing management in a planned way and in response to identified needs by the organization.

Keywords: organizational environment, leadership, motivation, reciprocity, participation, communication.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Actualmente, este fenómeno se valora y adquiere auge ante la necesidad de comprender los factores que influyen en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio ¹.

A nivel internacional se constatan diferentes formas de estudiar el clima organizacional. En el mundo empresarial existen múltiples modelos planteados para medir el clima organizacional, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes, donde estas dimensiones puedan servir

como elementos referenciales en cada institución para la selección de variables de investigación pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

En salud pública las experiencias con el tema se marcan a partir de la propuesta del inventario de clima organizacional por la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) ².

El presente trabajo tiene como propósito reflexionar sobre la importancia del estudio del clima organizacional en salud pública y presentar la incorporación de la dimensión comunicación al inventario del clima organizacional en el instrumento que se elaboró para estudiar el mismo.

MÉTODOS

Se realizó un análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió la reflexión sobre las diferentes formas, instrumentos y enfoques del estudio del clima organizacional, así como, describir la dimensión comunicación, incorporada al instrumento que se presenta para la medición del clima organizacional.

Se trabajó con un total de 13 expertos, cuyos requisitos de inclusión fueron tener 10 años o más de experiencia profesional en el campo de la salud pública, en la dirección en salud y que tuvieran disposición a participar en el estudio.

DESARROLLO

Desde 1978 se realizan estudios sobre clima organizacional, Litwin y Stinger fueron los primeros en determinar su evaluación a través de nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización ³.

Con este fin se han creado consultoras que se dedican a la elaboración y comercialización de instrumentos para medir el clima organizacional como es el caso de la consultora con sede

en Venezuela (Hay Group) la cual plantea seis dimensiones: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento, espíritu de equipo; el instrumento se denomina estudio de clima organizacional (ECO) ⁴.

Otro ejemplo de estudios de clima organizacional lo constituye las variables propuestas por la consultora GESTAR: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación ⁵.

En salud pública las experiencias con el tema se marcan a partir de la propuesta de la OPS y la OMS relacionada con el instrumento: inventario de clima organizacional, para aplicar en los equipos de dirección de los sistemas de salud. Este instrumento aporta una herramienta evaluativa, aplicable en salud pública, a través de cuatro dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. A su vez estas dimensiones se subdividen en cuatro categorías cada una ².

Existe experiencia de aplicación de este instrumento propuesto por la OPS y la OMS en diferentes investigaciones. Los resultados evidencian que, el adecuado o inadecuado clima organizacional en las instituciones de salud influye considerablemente en el desempeño de los profesionales y en la práctica de los directivos ⁶⁻¹⁴.

Los estudios en este campo de la gestión integran los elementos de estructura y el funcionamiento debido a que forman un sistema interdependiente altamente dinámico que desempeñan un importante papel en el desarrollo de los sistemas organizativos. En revisiones sobre el tema, existen disímiles modelos, pero, la mayoría concede gran importancia a la evaluación del clima en dependencia de los intereses institucionales, por ello, en la literatura se encuentran diferentes dimensiones.

Como resultado de las investigaciones desarrolladas, la autora llegó a la conclusión de que cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones definidas por la OPS y la OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar.

Este planteamiento tiene como base el reconocimiento de la comunicación como categoría socio psicológica que expresa el comportamiento de las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la calidad de la información, es decir, la comunicación debe ser estudiada dentro de las dimensiones del clima, si se considera que el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación ¹⁵.

La comunicación es un constante envío, recibo y descifrado de los códigos, es siempre un proceso dual en que cada una de las partes no es nada sin la otra, pero no es solo enviar señales, hay que recibirlas y saber decodificarlas; es ahí donde es necesario considerar el contexto sociocultural e histórico donde se realiza la comunicación. Todo profesional, tienen que adecuar el comportamiento comunicativo a los distintos escenarios y actores con los que interactúa ¹⁶.

El directivo o profesional de la salud debe ser capaz de percibir cómo piensa y siente la persona a la cual dirige, para no cometer graves errores en el orden administrativo y profesional, que pueden ir desde la pérdida de su tiempo y de quienes les escuchan hasta la creación de conflictos más complejos desde el punto de vista institucional.

Por ello, se plantea que las organizaciones de éxito son aquellas que proporcionan verdadera importancia a la comunicación, ya que se comprende que contribuye en gran parte a mejorar el ambiente y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución".

Por esto, los directivos de la organización garantizan mediante la habilidad comunicativa que las personas tengan conocimiento y se identifiquen con la organización, para que sientan que se consideran en el desarrollo de las metas de la institución ¹⁷⁻¹⁹.

La comunicación organizacional, según Carlos Fernández Collado, se define como: "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" ¹⁷.

Para la dimensión comunicación, la autora plantea cuatro categorías a través de las cuales describe cómo se comporta esta dimensión en el clima organizacional, las cuales son: estímulo al desarrollo organizacional (EDO), aporte a la cultura organizacional (ACO), proceso de retroalimentación (PR) y estilos de comunicación (EC).

La definición de dichas categorías en la dimensión comunicación está fundamentada en las características más relevantes que determinan el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, que fomentan la existencia de una comunicación flexible, una imagen favorable de la organización, que estimula su desarrollo, así como, el valor y la importancia de la comunicación en la organización que puede apreciarse en la toma de decisiones diarias ante situaciones críticas o de conflictos.

Es de señalar que esta modificación cometida al inventario de clima organizacional de la OPS/OMS, fue el resultado de estudios realizados por la autora durante el desarrollo de esta línea de investigación, que como técnica investigativa contó con la participación de grupos de expertos en el área de dirección en salud que le permitió llegar a la conformación de la dimensión comunicación y obtener como propuesta el instrumento modificado y validado.

Dimensiones para el estudio del clima organizacional

Las variables a estudiar se agrupan en cinco dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación.

De cada dimensión se seleccionaron cuatro categorías, que en el caso de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, se corresponden con el instrumento original propuesto por la OPS y la OMS y en la dimensión comunicación, que se incorporó al instrumento junto con sus categorías, basado en la definición de revisiones teóricas y la información que fue aportada por criterios de los expertos.

A continuación se define cada dimensión propuesta con sus respectivas categorías:

- 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 como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural ².

Dentro de esta dimensión se exploran las categorías: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC).

- 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 ²⁰.

Aquí se agrupan las categorías: realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).

- Reciprocidad: relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización ²⁰.

Se analizan en este aspecto las categorías: aplicación del trabajo (AT), cuidado al patrimonio de la institución (CPI), retribución (R), equidad (E).

- Participación: contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos²⁰.

Las categorías a evaluar son: compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II), involucrarse en el cambio (IC).

- Comunicación: proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización¹⁷.

Se explora mediante las categorías: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).

Lo más relevante de este modelo es la obtención (con la aplicación de un cuestionario) de una visión rápida sobre qué valoración tienen sus miembros de la organización, posibilitando información a los directivos para la toma de decisiones y la gestión del cambio ^{21,22}.

Es importante considerar que el clima no puede verse como un resultado, si no como una herramienta diagnóstica donde cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve ²³⁻²⁷.

Instrumento de clima organizacional

La propuesta que se presenta fue validada y aplicada en la investigación realizada por la autora titulada "*Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009*" ²⁸.

Este instrumento permite la identificación de los perfiles reales del clima organizacional a partir de las valoraciones que se realizan, mediante la aplicación de un instrumento que consta de 100 incisos redactados en forma de afirmaciones. El encuestado debe responder con una (V) si lo considera verdadero o una (F) si lo considera falso, según su valoración referente a si el planteamiento está presente o no en su área de trabajo. (anexo 1).

Una vez aplicado el instrumento se debe calificar según clave elaborada para este fin, (anexo 2). Según las respuestas a cada uno de los incisos, se deberá dar una codificación de uno (1) para las respuestas correctas, que son las que coinciden con la clave de calificación y para las incorrectas de cero (0) que son las que no coinciden según la clave establecida.

Las respuestas obtenidas por cada uno de los 100 incisos del instrumento, se debe vaciar en una base de datos, lo que permite calcular la suma de respuestas correctas, es decir de unos (1), de cada inciso. Para el procesamiento de esta información, se debe calcular los promedios por inciso cuyo valor oscila entre cero y uno como máximo, donde el valor medio para los cinco incisos específicos por categoría oscila entre cero y cinco, aportando el resultado final obtenido en cada categoría; de igual forma se debe calcular los valores medios por cada dimensión.

Para la interpretación de los resultados se definió una escala ordinal a partir de las respuestas correctas, donde se considera:

- Clima satisfactorio cuando los valores oscilan entre 5 y por encima de 3.
- Clima en riesgo cuando los valores se encuentran entre 2,5 y 3.
- Clima insatisfactorio cuando los resultados se encuentran por debajo de 2,5²⁸.

CONCLUSIONES

El conocimiento del clima organizacional mediante las dimensiones liderazgo, motivación, retribución, participación y comunicación proporciona, en las instituciones de salud es información valiosa acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite a los directivos introducir cambios de forma planificada y que respondan a las necesidades identificadas por la organización.

Se aportó una propuesta de instrumento para la exploración del clima en las instituciones de salud pública a través de cinco dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación, con una escala ordinal que permite la clasificación del clima organizacional en: satisfactorio, en riesgo e insatisfactorio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. INFODIR. 2007 [citado 24 ene 2012];4(200). Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/dima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
2. Organización Panamericana de la Salud. Inventario de clima organizacional: tema y técnicas de desarrollo organizacional. En: Programa regional de desarrollo de servicios de salud. Washington: OPS; 1998.p. 1-7.
3. Maisch Molina E. Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Gest Terc Milen. 2004; 13(7):35-8.
4. Damián Simón J. Evaluación del clima organizacional. Tem Cienc Tecnol. 2010; 14:23-30.

5. Tineo Gómez AT. Análisis de variables que influyen en el clima organizacional en la administración de la empresa Basurven C.A. Caracas: Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial; 2007 [citado 31 may 2013]; Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos59/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>
6. Robles García M, Dierssen Sotos T, Martínez Ochoa E, Herrera Carral P, Díaz Mendi AR, Llorca Díaz J. Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. Gac Sanit. 2008 [citado 31 may 2013]; 19 (2):127-34. Disponible en: <http://www.elsevier.es/es/revistas/gaceta-sanitaria-138/variables-relacionadas-satisfaccion-laboral-un-estudio-transversal-13074369-originales-2005>
7. Segredo Pérez AM. Percepción del clima organizacional por directores de polidínicos. Cuba, 2003. Correo Cient Méd Holguín. 2004 [citado 9 mar 2012]; 8(4). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
8. Segredo Pérez AM. Caracterización del sistema de dirección en la atención primaria de salud. Rev Cubana Sal Púb. 2009 [citado 9 mar 2012]; 35(4):78-109. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662009000400009&lng=pt
9. Presno Labrador MC. Condiciones organizativas y género en el sistema gerencial del área de salud. (Tesis). La Habana: Facultad de Salud Pública; 1997.
10. Jiménez Cangas L. Modelo de integración docencia-servicio para el cambio organizacional en instituciones de salud. (Tesis). La Habana: Facultad de Salud Pública; 1998.
11. Márquez Morales N. Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud. Rev Cubana Med Gen Integr. 2001 [citado 17 may 2009]; 17(6):589-91. Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm
12. Piña Loyola N, Segredo Pérez AM. Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zarate" de la Provincia de Cienfuegos. (Tesis). La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2007.

13. La Rosa Cruz Y, Segredo Pérez AM. Clima organizacional en el Centro Oftalmológico Estado Sucre. (Tesis). Caracas: Escuela Nacional de Salud Pública; 2008.
14. Bello González R, Segredo Pérez AM. Clima organizacional en el Centro Oftalmológico "José Leonardo Chirino". Estado Anzoátegui. (Tesis). Caracas: Escuela Nacional de Salud Pública; 2008.
15. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente laboral en los policlínicos universitarios. Rev Educ Méd Sup. 2009 [citado 9 mar 2012]; 23 (2). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol23_2_09/ems04209.htm
16. Hernández Meléndrez E, Hernández Gómez L. La comunicación en salud. [CD-ROM]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2004.
17. Reyes Miranda D, Texidor Pellón R, Segredo Pérez AM. La competencia comunicativa. Una herramienta para la formación del capital humano. [CD-ROM]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2005.
18. Fernández Collado C. La comunicación en las organizaciones. México: Trillas; 1997 [citado 4 jun 2010]. Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/invest/comunica.htm>
19. Contreras H. Comunicación organizacional. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve / grupo. Buenos Aires: Portal de Relaciones Públicas (RRPP net); 2013. [citado 31 may 2013]. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
20. King Núñez KI. Comunicación organizacional. Tipos y forma. México: Instituto Tecnológico de Orizaba; 2013 [citado 31 may 2013]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-organizacional-formas-y-tipos.htm>
21. Castell Florit Serrate P. Glosario de gerencia en salud. La Habana: MINSAP; 2001.
22. Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Med Super. 2011 [citado 12 dic 2012]; 25(2): 164-77. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es

23. Segredo Pérez AM, Díaz Rojas P. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. Educ Med Super. 2011 [citado 12 dic 2012]; 25(3): 255-74. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000300004&lng=es
24. De Souza A. Cambio organizacional PA. & Partners – 1998. En: Camota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación post graduada de directivos, profesores y aspirantes a grados científicos en el campo de la salud pública. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2007.
25. Díaz Barrios J. Cambio organizacional: Una aproximación por valores. Rev Venezolana Gerenc. 2005; 10(32):13-21
26. Palomino Mariselli RA. Temas de recursos humanos: Clima organizacional. Buenos aires: Universidad Nacional de la Plata; 2008.
27. Gonçalves AP. Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. México: Banca Corporativa; 2000.
28. Camota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010.
29. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009 (Tesis). La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2010.

ANEXOS

Anexo 1

CLIMA ORGANIZACIONAL

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no en su área de trabajo. Si la reflexión se aplica, marque la V (verdadero) o en caso contrario marque la F (falso). Trabaje cuidadosamente pues de ello dependerá el éxito de este ejercicio. Marque una sola respuesta.

- V___ F___ Mi superior se preocupa porque entendamos bien las tareas que nos asignan.
- V___ F___ Generalmente, se aceptan las ideas para mejorar el trabajo.
- V___ F___ El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales es interés personal.
- V___ F___ La mayoría de los trabajos que realizamos exigen reflexión.
- V___ F___ En esta área se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar mejor su trabajo.
- V___ F___ El ambiente que se respira en este trabajo es tenso.
- V___ F___ Todos en el estado se esfuerzan por cumplir cabalmente con sus obligaciones.
- V___ F___ Por lo general se percibe interés real de los directivos hacia su actividad, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales.
- V___ F___ Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan.
- . V___ F___ Generalmente los cambios en el estado se proyectan en dependencia de las necesidades o demandas de la organización misma.
- . V___ F___ Se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.
- . V___ F___ Aquí las promociones carecen de objetividad.
- . V___ F___ Los problemas que surgen entre los grupos de trabajos se resuelven de manera óptima.
- . V___ F___ Los objetivos del área son congruentes con los objetivos de la coordinación en materia de salud.

- . V__ F__ La información requerida para cumplir con nuestra función fluye lentamente.
- . V__ F__ La adopción de nuevas iniciativas se mira con recelo.
- . V__ F__ La coordinación y transmisión de la información necesarias para realizar las tareas es responsabilidad del jefe superior.
- . V__ F__ Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema determinado no se sabe quién debe resolverlo.
- . V__ F__ No se le da atención al desarrollo de los equipos humanos.
- . V__ F__ Se preocupan por mantener informado al personal de los métodos y las tecnologías, con el fin de mejorar la calidad y gestión.
- . V__ F__ Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
- . V__ F__ Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
- . V__ F__ Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
- . V__ F__ En la organización se premia a las personas que trabajan bien.
- . V__ F__ En general, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
- . V__ F__ Las condiciones de trabajo son buenas.
- . V__ F__ La información generalmente llega de forma rápida y oportuna a la base.
- . V__ F__ Se siente automotivado en el trabajo.
- . V__ F__ En nuestro estado se trabaja con orden.
- . V__ F__ Yo me siento muy motivado para trabajar.
- . V__ F__ Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
- . V__ F__ La organización se preocupa porque se alcancen habilidades comunicativas que faciliten el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.
- . V__ F__ Las mejores acciones en los procesos de cambios de la organización son plateadas por los jefes.
- . V__ F__ Cuando surge un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución.
- . V__ F__ Son conocidos los mecanismos establecidos para que la información fluya en la organización.
- . V__ F__ Lo importante es cumplir los objetivos de la organización, lo demás no interesa.

- . V___ F___ Generalmente, cuando se va hacer algo, somos los últimos en enterarnos.
- . V___ F___ Las iniciativas de las áreas no reciben respaldo de los niveles superiores.
- . V___ F___ Si un trabajo orientado parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
- . V___ F___ Las tareas se realizan aunque no se comprenda su orientación.
- . V___ F___ A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
- . V___ F___ En la organización el valor de los funcionarios es reconocido.
- . V___ F___ No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
- . V___ F___ Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
- . V___ F___ Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie lo ayuda.
- . V___ F___ Las reuniones en el estado responden a planificaciones de organismos superiores.
- . V___ F___ Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
- . V___ F___ Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
- . V___ F___ Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización.
- . V___ F___ Los programas de desarrollo de esta organización están trazados y los preparan para avanzar dentro de su trabajo.
- . V___ F___ Únicamente están pendiente de los errores.
- . V___ F___ Se considera la experiencia de trabajo y la transmisión de conocimientos en los proyectos de desarrollo organizacional en el estado.
- . V___ F___ Poco tiempo es dedicado a revisar que se requiere para mejorar su desempeño.
- . V___ F___ En general, el trabajo se hace superficial y mediocre.
- . V___ F___ Casi todos hacen un trabajo como mejor les parece.
- . V___ F___ Se trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
- . V___ F___ No se estila el saludo diario y las demostraciones afectivas hacia los compañeros de trabajo.
- . V___ F___ La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.

- . V___ F___ En la organización cada esfera trabaja por su lado.
- . V___ F___ El poder está concentrado en unas pocas personas.
- . V___ F___ Periódicamente afrontamos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores)
- . V___ F___ No puede desarrollar su ingenio y creatividad.
- . V___ F___ En la solución a los problemas y conflictos dentro del estado se tienen en cuenta las mejores opciones que aporta el personal.
- . V___ F___ Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
- . V___ F___ A menudo se inician trabajos que no se saben por qué se hacen.
- . V___ F___ Mi superior no se preocupa por que se aporten ideas que mejoran la calidad del trabajo.
- . V___ F___ Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
- . V___ F___ En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
- . V___ F___ Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
- . V___ F___ La imagen que se proyecta del trabajo del equipo de dirección de la organización a la sociedad es de reconocimiento y prestigio
- . V___ F___ La dedicación del colectivo del estado merece reconocimiento.
- . V___ F___ Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
- . V___ F___ Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
- . V___ F___ La mayoría significativa de los trabajadores de esta organización nos sentimos satisfechos con el ambiente físico en el que se trabaja.
- . V___ F___ Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestra organización.
- . V___ F___ El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
- . V___ F___ Los recursos limitados de nuestras áreas, los compartimos fácilmente con otras áreas.
- . V___ F___ Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
- . V___ F___ Es reconocida la importancia de las autoevaluaciones sistemáticas por parte de lo equipos de trabajo.
- . V___ F___ En esta organización existen grupos que se oponen a todos los

- cambios.
- . V___ F___ Cada uno cuenta con los elementos de trabajos necesarios.
 - . V___ F___ Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas con una mejor posición en la organización del estado.
 - . V___ F___ Por lo general tenemos muchas tareas que realizar y no sabemos por cuál empezar.
 - . V___ F___ Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.
 - . V___ F___ Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo.
 - . V___ F___ A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
 - . V___ F___ A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
 - . V___ F___ En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
 - . V___ F___ Las de acciones para solucionar las deficiencias detectadas en evaluaciones realizadas son decididas por la dirección.
 - . V___ F___ Aquí los resultados son frutos del trabajo de unos pocos.
 - . V___ F___ Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.
 - . V___ F___ Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
 - . V___ F___ El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
 - . V___ F___ Generalmente existen barreras que no permiten el acceso a altos directivo
 - . V___ F___ Los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos.
 - . V___ F___ Aquí las diferentes áreas de trabajo viven en un conflicto permanente.
 - . V___ F___ Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
 - . V___ F___ Los niveles superiores del estado no propician cambios positivos para las instituciones de base.
 - . V___ F___ La información a la organización llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores de los niveles subordinados.
 - 0. V___ F___ De forma periódica se realizan reuniones que permiten el control del cumplimiento de las tareas.

Anexo 2

Clave de calificación

1.	V	2.	V	3.	F	4.	V
5.	V	6.	F	7.	V	8.	V
9.	F	10.	V	11.	V	12.	F
13.	V	14.	V	15.	F	16.	F
17.	F	18.	F	19.	F	20.	V
21.	V	22.	V	23.	V	24.	V
25.	F	26.	V	27.	V	28.	V
29.	V	30.	V	31.	F	32.	V
33.	F	34.	V	35.	V	36.	F
37.	F	38.	F	39.	F	40.	F
41.	F	42.	V	43.	F	44.	V
45.	F	46.	F	47.	F	48.	F
49.	F	50.	V	51.	F	52.	V
53.	F	54.	F	55.	V	56.	V
57.	F	58.	F	59.	F	60.	F
61.	F	62.	V	63.	V	64.	F
65.	F	66.	F	67.	F	68.	V
69.	V	70.	V	71.	V	72.	F
73.	V	74.	V	75.	V	76.	V
77.	V	78.	F	79.	V	80.	F
81.	V	82.	V	83.	F	84.	F
85.	V	86.	F	87.	V	88.	V
89.	F	90.	F	91.	V	92.	V
93.	V	94.	F	95.	V	96.	F
97.	F	98.	F	99.	V	100.	V

Recibido: 28 de mayo de 2012

Aprobado: 20 de mayo de 2013

Dra. *Alina María Segredo Pérez*. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana. Cuba.

Correo electrónico: alina.segredo@infomed.sld.cu