

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS



Tesis para optar al título de: *Especialista en Dirección de Servicios de Salud y Epidemiología.*

Clima organizacional en los servicios de atención médica directa del Hospital Victoria Motta de la ciudad de Jinotega, II Semestre, año 2017.

Autor:

José Luis Reyes Largaespada
Doctor en Medicina y Cirugía

Tutor Metodológico:

Alicia Rivas Miranda
Doctor en Medicina y Cirugía
Máster en Salud Pública

Nicaragua, 26 de Marzo 2018

DEDICATORIA

Dedico esta tesis:

- A mis amistades que han estado animándome en el proceso de mi formación, recordándome que la disciplina y constancia son claves para el éxito.
- A Dios por haberme dado oportunidades en la vida para lograr mis metas.
- Al SILAIS Jinotega por haber depositado su confianza en mí y enviarme a estudiar la especialidad.
- A todos los trabajadores del municipio de San José de Bocay por haber puesto en mí la semilla y amor por la gerencia en salud.

Dr. José Luis Reyes Largaespada

AGRADECIMIENTO

Agradezco a:

- Mi tutor, Dra. Alicia Rivas por dedicar su tiempo y apoyo incondicional en este trabajo, que sin su apoyo no sería posible.
- Los trabajadores del Hospital Victoria Motta que a pesar de sus múltiples labores dedicaron algunos minutos para completar el cuestionario.

Dr. José Luis Reyes Largaespada

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

A: Quién concierna

A través de la presente hago constar que como tutor metodológico he revisado el informe final de la tesis del **Dr. José Luis Reyes Largaespada**, la cual lleva por título *Clima Organizacional en los servicios de atención médica directa del Hospital Victoria Motta, segundo semestre 2017* y ésta reúne los requisitos científicos, técnicos y metodológicos para presentarse ante el Tribunal examinador y poder optar al título de Especialista en Dirección de Servicios de Salud y Epidemiología.

Sin más a que hacer referencia

Atte.;

Alicia Rivas Miranda
Doctor en Medicina y Cirugía
Máster en Salud Pública

Managua, 28 de febrero, 2018

RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo evaluar el clima organizacional de los servicios médicos directos del Hospital Victoria Motta de la ciudad de Jinotega: Emergencia, Pediatría, Medicina Interna, Cirugía, Ginecología y Ortopedia. Para su evaluación se utilizó el inventario de clima organizacional de la Organización Panamericana de la Salud, el cuál evalúa 4 dimensiones: liderazgo, compromiso, motivación y participación, cada dimensión se estructuró en base a 4 categorías y cada categoría con 5 afirmaciones basadas en una escala de Likert. En su desarrollo se aplicó el cuestionario de forma anónima a 132 trabajadores, a partir de esto se encontró que todas las dimensiones fueron insatisfactorias en todos los servicios a excepción de Cirugía en el que las 4 dimensiones evaluadas fueron satisfactorias, por lo que se recomendó implementar estrategias para fortalecer las dimensiones del clima organizacional en base a las afirmaciones con puntajes más negativos.

Palabras claves: Clima organizacional, Instituciones de Salud, Dimensiones del clima organizacional.

ÍNDICE

I. INTRODUCCION.....	1
II. ANTECEDENTES.....	2
III. JUSTIFICACIÓN.....	5
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
V. OBJETIVOS.....	7
VI. MARCO TEORICO.....	8
VII. DISEÑO METODOLOGICO.....	13
VIII. RESULTADOS	17
IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	20
X. CONCLUSIONES.....	24
XI. RECOMENDACIONES	25
XII. BIBLIOGRAFIA	26
ANEXOS	29

I. INTRODUCCION

En Nicaragua la política Nacional de Salud del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional mandata la necesidad de buscar mecanismos que permitan el desarrollo integral de los trabajadores y la mejora de la calidad de atención.

El Marco conceptual del Modelo de Salud Familiar y Comunitaria de Nicaragua (Ministerio de Salud, 2008) expresa lo siguiente en el lineamiento de trabajo No. 8. Desarrollo Integral de los recursos humanos del sector Salud:

La política de recursos humanos se concertará en el sector con el fin de encontrar los mecanismos que incentiven al trabajador a comprometerse con la calidad de la atención. Al mismo tiempo que se le retribuya de manera justa en el marco de las condiciones económicas del país.

En este sentido es reconocido que el clima organizacional es una herramienta eficaz para incidir en la calidad y compromiso del trabajador resultado este la percepción compartida que tienen los miembros de una institución respecto al trabajo y las diferentes dimensiones del mismo, por lo que resulta un tema complejo y dinámico.

El clima organizacional debe ser uno de los elementos a considerar en los procesos de organización, gestión, cambio e innovación en cualquier organización, por lo que el presente trabajo realizará una evaluación del Clima Organizacional orientado al personal de atención médica directa en el Hospital Victoria Motta , hospital departamental, ubicado en la ciudad de Jinotega, Nicaragua, para ello se utilizará un instrumento que abarque la mayor cantidad de dimensiones involucradas; considerando la revisión de 10 instrumentos por Echeverri & Cruz (2014) que concluyen que el Inventario del Clima Organizacional (Rodriguez Salvá, Álvarez Pérez, Soza Lorenzo, Bonet Gorbea, & Van der Stuyft, 2010) es el que mejor se adecua a ésta condición, se utilizará en el presente estudio tomando cuenta también que existe una experiencia muy positiva, tratándose de una metodología del Programa de Adiestramiento en Salud para Centro América y Panamá (PASCAP), del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud.

II. ANTECEDENTES

En Latinoamérica un estudio realizado en un hospital estatal en Chile encontró que las principales fortalezas fueron la alta motivación y compromiso con el trabajo, el conocimiento de sus jefes jerárquicos, comprensión de la misión institucional, buenas relaciones interpersonales y la suficiente flexibilidad para la supervisión de tareas; no obstante dentro de las debilidades se encontró la incapacidad para destacar y reconocer el trabajo bien hecho, la ausencia de una política de capacitación continua y entorno físico inadecuado, (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

Otro estudio realizado por el Instituto Mexicano de Seguridad Social sobre clima organizacional encontró que los que más influyen en la satisfacción laboral son los que se relacionan a factores intrínsecos como la autoestima, respeto, confianza, identidad con la institución, autoconocimiento y reforzamiento del autoconcepto. (García Ramos & Elena, 2015)

En Cuba en los últimos años han incrementado los estudios de satisfacción laboral, cuya experiencia parte de la utilización de la propuesta de la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud, relacionada con el instrumento de clima organizacional (Segredo et al. , 2015); se realizó un estudio sobre clima organizacional en los Grupos de control de vectores en La Habana, como resultado de la evaluación de las dimensiones se encontró que el liderazgo fue la única dimensión con resultados satisfactorios en todos sus componentes (mayor de 3 puntos), en cuanto a la motivación el sentimiento de pertenencia al grupo fue el único criterio favorable para ésta dimensión, finalmente la dimensión de reciprocidad fue la que obtuvo resultados más desfavorables siendo los criterios más afectados la retribución y la equidad. (Noriega, Ramos, Couterejuzón, Alfonso, Mirabal y Díaz, 2009).

La Universidad Autónoma de México realizó un estudio para valorar la relación entre el clima organizacional y el aprendizaje en las residencias médicas concluyendo que el clima organizacional condiciona la capacidad de respuestas de los médicos antes los eventos de incertidumbre, favoreciendo la calidad educativa y atención médica,. (Hamui-Suttton, Vives-Varela, & Gutierrez-Barreto, 2014).

En Chile se realizó un estudio sobre la caracterización del clima laboral en 2 hospitales de alta complejidad encontrándose que en base a una escala de Likert de 5 puntos, se encontraron por encima de los 3 puntos con valoraciones satisfactorias la identidad, motivación laboral y responsabilidad, sin embargo fueron valoradas negativamente en términos de percepciones el trabajo en equipo, distribución de personas y materiales, administración de conflictos y comunicación. (Bustamante, Gradón Avendaño, & Lapo Maza, 2015).

En una revisión de 83 estudios en diferentes países latinoamericanos sobre clima organizacional en instituciones de salud públicas en los diferentes niveles de atención se demostró relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud sobre todo en los aspectos de motivación, liderazgo y satisfacción de personal, influyendo directamente en la calidad de los servicios públicos de salud,. (Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, 2014).

En el año 1994 el Ministerio de Salud a través de la División de Recursos Humanos, con la colaboración de la Asociación para el Desarrollo Social (ASDENIC) se desarrolló estudios sobre liderazgo y clima organizacional resultando de éstas una serie de capacitaciones a nivel nacional.

Posteriormente en los años 2004 y 2007 el Ministerio de Salud con apoyo de USAID realizó otras evaluaciones al Clima Organizacional en el país de donde resultaron una serie de intervenciones para fortalecer las debilidades encontradas.

En Mayo del año 2017 a través del Plan de Fortalecimiento de capacidades para elevar las competencias profesionales de los trabajadores del sector salud se desarrollaron una serie de capacitaciones en cascada desde los subdirectores docentes de los diferentes SILAIS hasta los municipios sobre el tema de cultura y clima organizacional.

Dentro de los Ejes del Programa Nacional de Desarrollo Humano 2018-2021, el eje XIV. Desarrollo Local, numeral 9 expresa: “Fortalecer el Sistema Nacional de Capacitación Municipal y el Sistema de Gestión y Desarrollo del Talento Humano que promueva la vocación de servicio, cultura organizacional, ética y valores...” (Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, 2017)

En un estudio publicado por estudiantes de Administración de Empresas de la UNAN-Managua, donde evaluaron la gestión de Recursos Humanos en el Centro de Salud Nelson Rodríguez, del municipio de Yalí Jinotega encontraron que la mayoría de trabajadores 70% consideraban que el clima laboral era adecuado y el mismo porcentaje manifestó estar satisfecho con su trabajo, se encontró que la mitad de ellos refirieron tener problemas con la infraestructura y condiciones de trabajo, el 74% manifestó que existe problemas de comunicación en la institución, en relación a la recompensa solo el 10% de ellos manifestaron que no reciben recompensas por su trabajo, en cuanto a la planificación el 83% manifiesta que existen una buena planificación de trabajo en la unidad. (Calero Ramírez, Olivas Rodríguez, & Zeledón Peralta, 2015).

En el año 2017 se aplicó el Inventario de Clima Organizacional en los trabajadores del SIALIS Jinotega donde se encontró que el liderazgo fue la única dimensión satisfactoria con 3.36 puntos, sin embargo dentro del liderazgo los trabajadores perciben problemas en la categoría de dirección; para la dimensión de motivación la realización personal fue la única categoría satisfactoria con 3.63 puntos, en relación a la reciprocidad se percibieron problemas en la retribución y equidad así mismo todas las categorías de participación. (Centeno, Rojas, & Reyes, 2017)

En el área administrativa del hospital Victoria Motta se utilizó el Instrumento de Clima Organizacional donde se obtuvo que de las dimensiones de Clima Organizacional el Liderazgo fue el único con valoración satisfactoria con 3.5 puntos, Sin embargo, aunque el liderazgo fue satisfactorio esto se logró gracias a las categorías de trabajo en equipo y estímulo a la excelencia que obtuvieron 4.21 puntos cada una ya que la dirección y solución de conflictos fueron percibidas como insatisfactorias. Dentro de la dimensión de motivación la categoría de realización personal fue la única con evaluación satisfactoria con 3.26 puntos y para la dimensión de reciprocidad fue satisfactoria el cuidado del patrimonio institucional con 3.26 puntos, la dimensión de participación no obtuvo categorías satisfactorias. (Rojas & Reyes, 2018)

III. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional es el instrumento administrativo por excelencia para incrementar la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir posibles modificaciones en las organizaciones.

Desde el punto de la Salud, Segredo y Reyes (2004), afirman lo siguiente:

En Salud Pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

En Nicaragua la política Nacional de Salud del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional mandata la necesidad de buscar mecanismos que permitan el desarrollo integral de los trabajadores y la mejora de la calidad de atención, siendo el clima organizacional uno de estos mecanismos.

En base a la importancia que tiene el estudio del Clima Organizacional y su relación directa con los lineamientos de trabajo del sector salud en cuanto a buscar mecanismos de desarrollo del talento humano se realizará la caracterización del clima laboral en el Hospital Victoria Motta, lo que proporcionará retroalimentación de los procesos llevados a cabo, así como permitirá introducir cambios relacionados a las actitudes y conductas de los miembros, así como la estructura organizacional.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La atención en salud presenta características particulares, dentro de ellas la más importante es que se trabaja con el bien más preciado, la vida; sumado a esto se encuentra la variabilidad del estado salud enfermedad de cada ser humano representando un reto para el personal de salud que se encuentra en contacto directo con pacientes y familiares, sin embargo a pesar de las particularidades existentes en el proceso de atención se tienen que cumplir normas, protocolos, indicadores, metas, entre otras variables, lo que convierte a un hospital en un sistema administrativo complejo.

Ante la necesidad de cumplir metas establecidas, la importancia de la adecuada gestión del talento humano para garantizar su cumplimiento y el conocimiento de que el Clima Organizacional es la herramienta administrativa por excelencia para alcanzar los objetivos institucionales surge la pregunta:

¿Cuál es la situación actual del Clima Organizacional en los servicios de atención médica directa del Hospital Victoria Motta de la Ciudad de Jinotega?

V. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el Clima Organizacional en los servicios de atención médica directa del Hospital Victoria Motta en la Ciudad de Jinotega, II Semestre año 2017.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Valorar el clima organizacional en relación al liderazgo en el hospital.
2. Medir el clima organizacional relacionado a la motivación de los trabajadores.
3. Estimar el clima organizacional basado en el compromiso de trabajo.
4. Calificar el clima organizacional en relación a la participación de los trabajadores.
5. Comparar las evaluaciones de las dimensiones del clima organizacional en cada uno de los servicios de atención médica directa.

VI. MARCO TEORICO

El Clima organizacional tiene su origen con el surgimiento de las industrias, antes de la Revolución industrial no existían las grandes organizaciones y el trabajo era realizado de forma doméstica o gremial. Con el surgimiento de la Revolución Industrial surge por primera vez las fábricas y con ella las agrupaciones de grandes cantidades de personas bajo un mismo objetivo institucional, que junto con el avance de las comunicaciones y las máquinas surgen los primeros enfoques del Clima organizacional basados en la incorporación de programas y sistemas de Calidad. (Rodriguez Salvá et al. 2010)

A partir de 1980 con el advenimiento de la administración estratégica y la presión ejercida desde los años '60 por diferentes movimientos socioculturales que empezaron a criticar y desafiar los valores de la sociedad industrial, Se pone énfasis en aprovechar las oportunidades, elevar la competencia, competitividad, incorporación de la planificación estratégica y el estudio de metas y objetivos, lo que permitió abrir las puertas más allá de las cadenas de producción, no obstante el concepto se había trabajado desde décadas anteriores para Echeverri & Cruz (2014, pág 185), fue Lewin, Lippit y White en 1939 fueron los pioneros en realizar las primeras aproximaciones al concepto de clima organizacional mediante concepciones como atmósfera social postulando la existencia de 6 dimensiones que dan cuenta del clima social.

Según Segredo Pérez (2013, pág. 345) *“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”*.

Por lo expuesto anteriormente podemos deducir que el clima organizacional está compuesto por una serie de factores y determinantes que en su conjunto ofrecen una visión integral de las organizaciones la cual es percibida por los trabajadores, por lo tanto *“el clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones”* (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pág. 67).

1. Clima laboral y las Organizaciones

El clima laboral siempre va a estar ligado a la organización, cuando hablamos de clima organizacional esto siempre va a estar circunscrito al estudio de la percepción que tienen los trabajadores de su organización y los diferentes componentes.

Dentro de una organización el estudio del clima es importante porque permite al evolución y desarrollo de sus trabajadores, mejorando su eficiencia logrando que se cumplan los objetivos organizacionales, se verá reflejado en menos tasas de ausentismos, menos quejas, menos rotación de personal, menos tiempo de ocio, entre otros es por ello el interés que se le presta al tema en la actualidad.

Desde el punto de vista de salud Rodríguez Salvá et al. (2010, pág 180) afirman lo siguiente.

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

2. Dimensiones y medición del Clima Organizacional

No existen un instrumento que reúna todas las características para una adecuada evaluación y medición del clima organización, en una revisión sistemática de publicaciones en los últimos 15 años se revisaron 10 instrumentos donde se encontró que en la mayoría de ellos existen 8 dimensiones evaluadas (Echeverri & Cruz, 2014):

1. Toma de decisiones.
2. Claridad Organizacional
3. Liderazgo
4. Interacción social
5. Motivación institucional

6. Sistema de recompensa e incentivos
7. Apertura organizacional
8. Supervisión

Según Echeverri & Cruz (2014, pág 188) “*el Inventario de Clima Organizacional es el que mejor se adecua a la evaluación de las dimensiones, evaluando 7 de ellas con la limitante que carece de estudios de evaluación de sus propiedades psicométricas.*”

3. Dimensiones y categorías que componen el instrumento Inventario del Clima Organizacional.

Éste instrumento trabaja con 4 dimensiones o áreas críticas que son el liderazgo, la motivación, la reciprocidad o compromiso y la participación, a su vez cada dimensión corresponde a 4 categorías (Rodríguez Salvá et al, 2010).

1. *Liderazgo*: capacidad que tiene una persona para orientar y convencer a otros individuos en lograr los objetivos de la organización, comprende 4 categorías:
 - 1.1. Dirección: proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo objetivos, metas y medios para lograrlo.
 - 1.2. Estímulo a la excelencia: búsqueda de mejora continua a través del desarrollo de la persona.
 - 1.3. Estímulo de trabajo en equipo: trabajo en equipo en búsqueda de objetivos comunes.
 - 1.4. Solución de conflictos: búsqueda de resolver las diferencias de percepciones e intereses.

2. *Motivación*: Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes; ésta comprende las siguientes categorías:
 - 2.1. Realización personal: realización integral del hombre dentro de su contexto ocupacional.

- 2.2. Reconocimiento de la aportación: reconocimiento organizacional el esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de tareas asignadas.
 - 2.3. Responsabilidad: capacidad de las personas de responder por sus deberes y actos.
 - 2.4. Adecuación de las condiciones de trabajo: congruencia entre el trabajo y el ambiente físico, psicosocial y número de trabajadores asignados.
3. *Reciprocidad o compromiso*: Satisfacción de las expectativas individuales y de la organización, proceso de complementación donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro, las categorías comprendidas son las siguientes:
- 3.1 Aplicación del trabajo: identificación con el trabajo adoptando compromisos que superan los del contrato formal, dedicándose a logro de objetivos y asumir responsabilidades.
 - 3.2 Cuidado del patrimonio institucional: cuidado que los funcionarios dan a los bienes materiales de la institución así como su preocupación por los valores e imagen de la misma.
 - 3.3 Retribución: Optimización de los contenidos retributivos en beneficio de los trabajadores para contribuir al desarrollo personal y social.
 - 3.4 Equidad: acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo, con igualdad de trabajo y beneficios.
4. *Participación*: constitución de la organización sobre la base de una conciencia participativa generalizada como elemento esencial del proceso de integración. Comprende las siguientes categorías:
- 4.1 Compromiso con la productividad: utilización de forma eficaz y eficiente el servicios que les corresponde a través del cumplimiento de funciones mediante estándares preestablecidos.

- 4.2 Compatibilización de intereses: integrar la diversidad de componentes en una sola dirección que sea el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 4.3 Intercambio de información: libre circulación de información para obtener acciones coordinadas entre las personas y grupos.
- 4.4 Involucración en el cambio: actitud comprometida, orientando y promoviendo el cambio ante el dinamismo de la organización.

VII. DISEÑO METODOLOGICO

1. Tipo de estudio

Estudio descriptivo de corte transversal.

5 Población de estudio

Los 150 Trabajadores del Hospital Victoria Motta perteneciente a los servicios de atención médica directa: Ginecología 42, Pediatría 40, Medicina Interna 22, Emergencia 22, Cirugía 14 y Ortopedia 10.

6 Muestra

No se realizó muestreo, se consideraron para el estudio 132 trabajadores, lo que representa el 88% de la población a estudio, los demás no pudieron ser considerados por vacaciones o entregar encuesta vacía, la distribución de los encuestados fue la siguiente: Pediatría 38, Ginecología 36, Emergencia 22, Medicina 20, Cirugía 8 y Ortopedia 8.

Los demás trabajadores no fueron considerados porque no se encontraron al momento del estudio o entregaron el instrumento vacío.

7 Criterios de inclusión de la población a estudio

- Trabajadores activos del hospital de los servicios de Pediatría, Ginecología, Emergencia, Medicina, Cirugía y Ortopedia.
- Deseo de participar en la investigación.
- Tener más de un año de laborar en el hospital.
- Trabajar en atención directa a pacientes

8 Criterios de exclusión

- Médicos y enfermeras en servicio social.
- Se excluye personal de intendencia y servicios generales, esta exclusión por orientar el estudio al personal que atiende directamente a pacientes.

9 Fuentes de información

Se utilizó fuente de información primaria a través del llenado del cuestionario

10 Técnicas de recolección de la información:

Se entregó el cuestionario del inventario del clima organizacional, el cual fue autoadministrado.

11 Variables del estudio

Objetivo 1. Liderazgo

- Dirección
- Estímulo de la excelencia
- Estímulo del trabajo en Equipo
- Solución de conflictos

Objetivo 2. Motivación

- Realización Personal
- Reconocimiento de la aportación
- Responsabilidad
- Adecuación de las condiciones de trabajo

Objetivo 3. Reciprocidad

- Aplicación al trabajo
- Cuidado del patrimonio institucional
- Retribución
- Equidad

Objetivo 4. Participación

- Compromiso de la productividad
- Compatibilización de intereses
- Intercambio de información
- Involucración en el cambio.

12 Operacionalización de variables

Variable	Definición Operacional	Indicador	Valor	Escala
Objetivo 1. Liderazgo				
Dirección	< 3= Clima no Satisfactorio para la categoría; ≥ 3= clima satisfactorio	Suma de las medias aritméticas de cada observación correspondiente por categoría	0-5	Numérica continua
Estímulo de la excelencia				
Estímulo del trabajo en Equipo				
Solución de conflictos				
Objetivo 2. Motivación				
Realización Personal	< 3= Clima no Satisfactorio para la categoría; ≥ 3= clima satisfactorio	Suma de las medias aritméticas de cada observación correspondiente por categoría	0-5	Numérica continua
Reconocimiento de la aportación				
Responsabilidad				
Adecuación de las condiciones de trabajo				
Objetivo 3. Reciprocidad				
Aplicación al trabajo	< 3= Clima no Satisfactorio para la categoría; ≥ 3= clima satisfactorio	Suma de las medias aritméticas de cada observación correspondiente por categoría	0-5	Numérica continua
Cuidado del patrimonio institucional				
Retribución				
Equidad				
Objetivo 4. Participación				
Compromiso de la productividad	< 3= Clima no Satisfactorio para la	Suma de las medias aritméticas de cada observación	0-5	Numérica continua
Compatibilización de intereses				

Intercambio de información	categoría; \geq 3= clima	correspondiente por categoría		
Involucración en el cambio.	satisfactorio			

13 Plan de análisis

La información fue procesada en el programa Microsoft Excel donde se utilizó algunos estadísticos (suma, media aritmética), con un total de 80 filas correspondientes a cada reflexión presentada (ver Anexo 1).

Cada respuesta fue evaluada con la plantilla de calificación (ver Anexo 2), y se anotó un “1” en caso que coincida con el valor esperado y “0” en su defecto, posteriormente se calculó la media aritmética del total de observaciones obteniéndose un valor comprendido en 0-1 para cada reflexión, considerándose adecuado cuándo sea superior a 0.60.

Se relacionó cada afirmación con las variables utilizando el Anexo 4, recordando que a cada elemento dimensional le corresponden 4 categorías y a cada categoría 5 preguntas, por lo que por cada categoría se obtuvo un valor de 5 o menos, se asumió como valor mínimo aceptable 3 puntos para cada categoría, de lo contrario se concluye que el clima no es aceptable.

Finalmente, los resultados fueron presentados en tablas.

14 Control de Sesgo

- Se explicó la importancia del estudio.
- Llenado del cuestionario de forma privada y anónima, omitiendo datos personales como profesión, edad ya que en prueba piloto los encuestados manifestaron que hay perfiles o características únicas que permitirían identificarlos invalidando el anonimato.
- Depósito de hoja llena en un recipiente común que brinde seguridad de mantener anonimato.

VIII. RESULTADOS

En relación a la evaluación de las cuatro dimensiones del clima organizacional, se encontró que todas obtuvieron puntajes insatisfactorios (inferior a 3 puntos), de mayor a menor puntuación se encuentra el liderazgo con 2.81, reciprocidad con 2.71, participación 2.4 y finalmente con la menor puntuación la dimensión de motivación que obtuvo 2.34. (Ver anexo 4, tabla 1). Sin embargo, al comparar los diferentes servicios fue Cirugía el único que obtuvo puntuaciones satisfactorias en todas las dimensiones.

Al evaluar las categorías por cada una de las dimensiones se encontró que en relación al liderazgo hay 2 categorías satisfactorias que son estímulo a la excelencia con 3.03 puntos y estímulo del trabajo en equipo con 3.29 puntos, no obstante, las otras 2 categorías obtuvieron puntajes insatisfactorios; la dirección con 2.85 y la categoría con puntuación más baja fue la solución de conflictos con 2.08. (ver anexo 4, tabla 2), al observar los ítems dentro del liderazgo se encontraron 2 ítems con evaluaciones muy negativas siendo éstas la aseveración de que el jefe es comprensivo y exige muy poco, así como que las posiciones que adoptan los compañeros de trabajo ante un problema no son claras con 0.23 y 0.21 puntos en cada ítem, recordando que el valor mínimo aceptable por ítems es 0.6. (ver anexo 4, tabla 8).

Aunque el liderazgo fue satisfactorio en Cirugía la categoría de solución de conflictos fue valorada negativamente en este servicio, de forma similar el estímulo a la excelencia obtuvo puntuaciones que no superaron los 3 puntos en Ginecología, Medicina y Ortopedia éste último servicio fue el único que valoró negativamente el trabajo en equipo. (ver anexo 4, tabla 7)

Para la dimensión de motivación solo la categoría de realización personal fue satisfactoria con 3.55 puntos, las demás fueron evaluadas insatisfactoriamente, siendo la más bajas la responsabilidad y el reconocimiento a la aportación con 1.71 y 1.73 puntos respectivamente, seguida por la adecuación a las condiciones de trabajo con 2.36 puntos. (ver anexo 4, tabla 3), dentro de estas categorías las puntuaciones más bajas fueron los ítem de que se da reconocimiento por el buen desempeño con 0.07 puntos, hay que consultar cualquier decisión a los

superiores con 0.12 puntos, algunos responsables tienen opinión negativa sobre este grupo 0.15 y que las decisiones que se toman no son respetadas con 0.20 pts. (ver anexo 4, tabla 9).

En cirugía la única categoría de la Motivación que obtuvo puntajes deficientes fue la responsabilidad con 2.0 puntos; la categoría de Realización personal fue satisfactoria en todos los servicios estudiados, las demás categorías a excepción de cirugía obtuvieron puntajes deficientes. (ver anexo 4, tabla 7)

La reciprocidad obtuvo 2 categorías satisfactorias, siendo la más alta la aplicación al trabajo con 3.4, luego el cuidado al patrimonio institucional con 3.14, las otras dos categorías fueron insatisfactorias con 2.22 puntos para la retribución y 2.07 puntos para la equidad. (ver anexo 4, tabla 4), en estas categorías las afirmaciones con mayor puntaje negativo fueron el que se le ayuda a encontrar un lugar dentro del grupo a los nuevos trabajadores con 0.10 puntos, el que se dan incentivos adicionales con 0.18 y el que el trabajar bien no implica reconocimiento con 0.28 puntos (ver anexo 4, tabla 10).

Dentro de la reciprocidad la aplicación del trabajo fue satisfactoria en todos los servicios, contrariamente la retribución fue valorada negativamente en ellos; para la categoría de equidad solo fue valorada satisfactoriamente en Cirugía con 3.50, de forma similar el cuidado del patrimonio institucional solo fue valorado positivamente en Cirugía, Ginecología y Pediatría. (ver anexo 4, tabla 7)

Las últimas categorías evaluadas corresponden a las de la dimensión de participación, donde todas obtuvieron puntuaciones insatisfactorias, siendo la más baja el intercambio de información con 2.01 puntos, luego el involucramiento en el cambio con 2.39, compromiso de la productividad 2.42 y finalmente la compatibilización de intereses con 2.79. (ver anexo 4, tabla 5), siendo las afirmaciones con puntajes más negativos la concentración en grupos de la información con 0.30 puntos, no hay respaldo a las iniciativas de los grupos 0.30 y la colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos con 0.39 puntos. (ver anexo 4, tabla 11).

Al comparar las evaluaciones de las categorías de Participación en los diferentes servicios Cirugía obtuvo valoraciones satisfactorias en todas ellas, para compromiso de la productividad se obtuvo buena valoración en Emergencia, así mismo la compatibilización de intereses en Ortopedia; sin embargo, las categorías de intercambio de información e involucración en el cambio no obtuvieron valoraciones satisfactorias en los demás servicios. (ver anexo 4, tabla 7)

IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La encuesta se realizó a 132 trabajadores, de los cuáles cerca de la mitad son de las áreas de Ginecología y Pediatría esto debido a las características del hospital donde los principales problemas de salud son los materno-infantiles, por lo que estos servicios son los que cuentan con mayor cantidad de áreas físicas y recursos en salud.

En relación a las cuatro dimensiones del clima organizacional evaluadas en éste estudio, ninguna de ellas obtuvo puntuación satisfactoria, siendo la más baja la motivación de los trabajadores situación que difiere con el estudio Bustamante et al. (2015), donde la motivación laboral, identidad y responsabilidad fueron satisfactoria, ésta situación debe de plantearse como problema prioritario en el Hospital, ya que existe suficiente evidencia que demuestra la relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores como lo describió Hamui-Sutton et al. (2014) que concluyó al clima como condicionante de la respuesta del personal médico ante la incertidumbre y el apego a normas y protocolos.

Estos resultados son similares a los estudios recientes que se hicieron a nivel local en el SILAIS Jinotega y personal administrativos del Hospital Victoria Motta donde los trabajadores se encuentran con poca motivación, escasa participación y compromiso de trabajo. (Centeno, Rojas, & Reyes, 2017)

El liderazgo fue la primera dimensión evaluada encontrándose que los trabajadores perciben deficiencias en sus líderes, difiriendo de lo encontrado en un grupo de control de vectores en la Habana Cuba donde Noriega et al. (2009) encontraron que el liderazgo fue la única dimensión aprobada; en este estudio la dirección y solución de conflictos son los que representaron un verdadero problema en la percepción de los encuestados.

Los trabajadores encuestados perciben problema en la dirección haciendo énfasis en la delegación y coordinación de funciones, donde no están claros de las funciones que a cada uno le corresponde sobre todo cuando se presentan problemas o hay mucha carga laboral, esto se puede relacionar según Rodríguez Salva et. (2010) Al. a organigramas de trabajo verticales, donde se orientan los

lineamientos generales, pero la asignación de funciones específicas es limitada; así mismo consideran que no se toman en cuenta las ideas de los demás para tomar decisiones.

Continuando con el liderazgo en relación a la solución de conflictos tienen una percepción negativa sobre cómo se solucionan los problemas en el hospital donde manifiestan que no se hacen de forma constructiva y generalmente no existe la libertad de hablar del problema porque se aborda de una forma punitiva más que para buscar estrategias de mejora, este problema es más acentuado en los servicios de Emergencia, Ortopedia y Pediatría. situación similar a la encontrada por Bustamante et al. (2015) en 2 hospitales de Chile donde también había problemas en relación a la solución de conflictos.

En relación al estímulo a la excelencia solo en cirugía y Ortopedia existe buena percepción por parte de los trabajadores en relación a que sus jefes inmediatos se preocupa porque aporten ideas, mejorar la calidad del trabajo, mantenerlos informados y de que se realiza un esfuerzo para cumplir con sus obligaciones; de forma particular los trabajadores del servicio de Ortopedia perciben que el trabajo en equipo es deficiente.

En relación a la Motivación se percibe escaso reconocimiento a la aportación y poca responsabilidad y adecuación a las condiciones de trabajo no obstante los trabajadores se sienten realizados o satisfechos con su trabajo en todos los servicios estudiados similar a lo encontrado en el Centro de Salud Nelsón Rodríguez de Yalí, donde según Calero Ramírez et al. (2015) el 70% de los trabajadores se encontraba satisfecho con su trabajo, lo que representa una fortaleza para el hospital favoreciendo la permanencia de los trabajadores, así mismo se encontró fortalezas en la realización personal en los trabajadores del SILAIS Jinotega y administrativos del Hospital Victoria Motta según lo encontrado por Centeno et. al. (2017)

Como parte motivación en relación a la responsabilidad de los trabajadores en todos los servicios manifiestan que existe poca libertad para tomar decisiones y asumir responsabilidades, además que las decisiones que toman no son respetadas porque generalmente se tienen que estar consultando las decisiones a tomar; así mismo perciben poco reconocimiento de la aportación esto

relacionado a que no se les reconoce el buen trabajo o el cumplimiento de sus labores, en relación a éste tema Rodríguez Salva et. Al (2010) manifiesta que el reconocimiento en el medio laboral son la principal fuente de motivación, lo que tiene relación con los resultados del estudio donde la motivación obtuvo puntuaciones negativas a expensas de poco reconocimiento del trabajo, similar a lo encontrado por Chiang et.al (2007) en un hospital estatal de Chile donde los trabajadores se quejaban de la incapacidad para destacarles y reconocerles el trabajo bien hecho.

En relación a las condiciones de trabajo se encontró la fortaleza en todos los servicios que los trabajadores reconocen que en esta institución no se puede despedir con facilidad, lo que favorece la estabilidad laboral, sin embargo, a excepción de cirugía los encuestados perciben que el ambiente de trabajo es tenso, las condiciones físicas de trabajo y las herramientas necesarias son deficientes.

Para la dimensión de la reciprocidad o compromiso se percibe una buena aplicación al trabajo y cuidado del patrimonio institucional, no obstante los trabajadores perciben serios problemas de retribución y equidad (excepto cirugía) con escasas oportunidades de formación, poca objetividad en las promociones o ascensos y evaluaciones muy subjetivas de las labores que desempeñan, en éste sentido García Ramos et al. (2015) manifiesta el sentimiento de identidad con la institución, equidad, respeto y confianza son los factores que más influyen en el clima organizacional, de igual manera Bernald González et al. (2014) manifiestan que el compromiso de los trabajadores se manifiesta en el cumplimiento de sus labores, por lo que una valoración negativa en el compromiso de los trabajadores encuestados implica consecuencias negativas en la calidad y cumplimiento de objetivos de la institución.

En el sentido del compromiso los servicios de Emergencia, Medicina y Ortopedia presentan problemas en el Cuido del patrimonio institucional, donde expresan que hay poco cuidado de los bienes de la institución, mucho desorden y comentarios negativos sobre el hospital.

En relación a la participación solo el servicio de Cirugía tiene una buena percepción de esta dimensión, donde los demás trabajadores manifiestan tener problemas con la información ya que ésta fluye muy lentamente, poco respaldo a las iniciativas de los grupos, concentración del poder, poco apoyo de los niveles superiores y trabajo individualizado de los servicios, cabe señalar el caso particular de Ortopedia donde se percibe buena compatibilización de intereses existiendo congruencia entre los objetivos institucionales y el trabajo realizado; de igual manera Bustamante et. Al (2015) encontró problemas de comunicación en 2 hospitales de Chile, situación que representa un problema según Rodríguez Salva et al. Porque limita la integración del trabajo en base a una conciencia participativa generalizada.

Finalmente, en relación a la percepción del clima en los diferentes servicios se observa que los trabajadores de cirugía son los que laboran en un mejor clima, sin embargo no existen trabajos similares que permitan realizar una comparación así mismo éste estudio no permite llegar a otras inferencias por lo que esto daría las pautas para realizar otros estudios que permitan analizar este comportamiento.

X. CONCLUSIONES

1. Los trabajadores perciben problemas en el liderazgo del hospital sobre todo en lo relacionado a la dirección y solución de conflictos, de forma particular en el servicio de Ortopedia existe dificultad para el trabajo en equipo y en Emergencia, Ginecología y Medicina poco estímulo a la excelencia.
2. A pesar de que existe un sentimiento generalizado de realización personal dentro de contexto de trabajo, los trabajadores se encuentran desmotivados consideran que existe limitantes para asumir las responsabilidades de su trabajo, escaso reconocimiento a la aportación, y problemas en las condiciones de trabajo a excepción de cirugía donde las dos últimas categorías mencionadas son satisfactorias.
3. En relación al compromiso laboral o reciprocidad la percepción es insatisfactoria a pesar de que todos comparten el sentimiento de aplicación al trabajo también consideran que existe escasa retribución de su trabajo, así mismo a excepción de cirugía los trabajadores identifican problema en relación a la equidad laboral y en los servicios de Cirugía y Pediatría son los únicos donde se identifica un adecuado cuidado del patrimonio institucional.
4. Los trabajadores, a excepción del servicio de cirugía, perciben poca participación en el quehacer del hospital esto relacionado a limitantes en el intercambio de información, exclusión de los procesos de cambio institucional, incongruencia entre sus labores y los objetivos institucionales para este último se excluyen los trabajadores de Ortopedia, finalmente en Ginecología, Medicina y Ortopedia es compromiso con la productividad es escaso.
5. Los trabajadores de Cirugía son los únicos que laboran en un clima satisfactorio, sin menospreciar que existen algunos problemas particulares que fueron abordados previamente; en los demás servicios existen problemas en relación a liderazgo, motivación, compromiso y participación siendo más acentuado en Ortopedia y Pediatría.

XI. RECOMENDACIONES

A las autoridades del hospital Victoria Motta:

1. Capacitación al equipo de conducción y responsables de servicios sobre clima organizacional, con énfasis en liderazgo democrático y técnicas de negociación.
2. Realizar reconocimientos verbales o escritos a los trabajadores y servicios que cumplan y/o destaquen en sus labores, haciéndolo de conocimiento público en las asambleas realizadas con los trabajadores.
3. Garantizar el funcionamiento y participación de los involucrados en los espacios de diálogo aprovechándolos para generar una comunicación eficaz entre los trabajadores y jefes de servicios, estos espacios son las asambleas con los trabajadores, consejos técnicos, así como los canales de comunicación internos existentes en el hospital.
4. Continuar con las políticas de incentivos existentes, explicando a los trabajadores los criterios de selección de los mismos cuando se apliquen para garantizar una asignación justa y evitar inconformidades.
5. Actualizar los organigramas y planes de trabajo en cada uno de los servicios, colocándolos en un lugares visibles asignando y respetando las funciones definidas.

XII. BIBLIOGRAFIA

- Adauta, J., & Salvador. (2012). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano de Seguridad Social*, 50(3), 307-314.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*, 31, 8-19. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S0123592314001624/1-s2.0-S0123592314001624-main.pdf?_tid=be1ea88a-0cdb-11e8-b998-00000aab0f27&acdnat=1518100036_d58e9f4abecebd66d62fc228a8ba9eb5
- Bustamante, M. A., Gradón Avendaño, M. L., & Lapo Maza, M. d. (2015). Caracterización del clima organiaacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*(31), 432-400. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S0123592315000583/1-s2.0-S0123592315000583-main.pdf?_tid=de264548-0cdb-11e8-ac91-00000aab0f02&acdnat=1518100090_b1ca15f892572fd2cffbd0208b3ab467
- Calero Ramírez, G., Olivas Rodríguez, B., & Zeledón Peralta, A. (2015). Gestión de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del centro de salud Nelson Rodríguez dle municipio de Yalí, en el periodo 2015. *Repositorios UNAN Managua FAREM-Estelí*, 1-26. Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de <http://repositorio.unan.edu.ni/4411/3/17779.pdf>
- Centeno, N. S., Rojas, H. M., & Reyes, J. L. (2017). Evaluación del clima organizacional en el SILAIS Jinotega. *Trabajo de rotación, Especialidad Dirección de Servicios de Salud y Epidemiología*. Jinotega, Nicaragua.
- Chiang Vega, María Margarita; Salazar Botello, Carlos Mauricio; Núñez Partido, Antonio. (2007). Clíma Organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.
- Cújar Vertel, A., Ramos Paternina, C., Hernáncz Riñao, H., & López Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(2013), 350-355. Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-linkresolver-cultura-organizacional-evolucion-medicion-S0123592314000126>
- Echeverri, C. R., & Cruz, Z. (2014). Revisión de intrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*(30), 184-189. Recuperado el 28 de Enero de 2017, de

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1797

García Ramos, M., & Elena, L. L. (2015). Satisfacción laboral del personal de salud. *Rev Enferm Instituto Mexicano de Seguridad Social*, 2(15), 63-72. Recuperado el 2018, de <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2007/eim072b.pdf>

Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, N. (2017). *Ejes del Programa Nacional de Desarrollo Humano 2018.2021*. Managua, Nicaragua.

Hamui-Suttton, A., Vives-Varela, T., & Gutierrez-Barreto, S. (2014). Cultura organizacional y clima: el aprendizaje situado en las residencias médicas. *Investigaciones en Educación médica*, 3(10), 74-84. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S2007505714727309/1-s2.0-S2007505714727309-main.pdf?_tid=0e301ea8-0cdc-11e8-b6b0-00000aab0f6b&acdnat=1518100170_62003974992f266d6424e3beea4f485

Ministerio de Salud. (2008). *Modelo de Salud Familiar y Comunitario, Marco Conceptual*. Managua, Nicaragua.

Noriega Bravo, V., Ramos Valle, I., Couterejuzón González, L., Martín Alfonso, L., Mirabal, M., & Díaz Llanex, G. (2009). Situación organizacional de los Grupos de Control de Vectores en la Ciudad de la Habana. *Revista Cubana de Salud Pública*, 35(2), 1-16. Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v35n2/spu18209.pdf>

Rodriguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Soza Lorenzo, I., Bonet Gorbea, M., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196. Recuperado el 01 de 30 de 2017, de http://www.bvs.sld.cu/revistas/hie/vol_48_2_10/hie08210.htm

Rojas, H. M., & Reyes, J. L. (Enero de 2018). Evaluación del clima organizacional en las áreas administrativas del Hospital Victoria Motta. *Trabajo de rotación, Especialidad en Dirección de Servicios de Salud y Epidemiología*. Jinotega, Nicaragua.

Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales de la productividad laboral. *ACIMED*, 4(20), 67-75.

- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Revista Cubana de Salud Pública*, 344-352.
- Segredo Pérez, A. M., & García Milian, A. J. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en la Salud Pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1), 115-129. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v41n1/spu10115.pdf>
- Segredo Pérez, A. M., Pérez Piñero, J., & López Puig, P. (2015). Construcción y evaluación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4), 603-619. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v41n4/spu04415.pdf>
- Segredo, P. A., & Reyes, M. D. (2004). Clima Organizacional en Salud Pública. Consideraciones. *Correo Científico Médico de Holguín*, 8(3). Recuperado el 30 de Enero de 2017, de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Inventario de clima organizacional

Estamos realizando una encuesta para conocer su percepción sobre algunos aspectos que nos ayudarán a mejorar el ambiente de trabajo. La encuesta es totalmente anónima. Tome su tiempo para analizar cada ítem y responder V para verdadero y F para falso, según su criterio. No deje ningún ítem sin evaluar.

Área donde labora: _____

No	Ítem	Respuesta
1	Mi jefe inmediato se preocupa poco porque entendamos bien nuestro trabajo.	
2	Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	
3	La mayoría de trabajos que realizo me satisfacen y trato de hacerlo cada vez mejor.	
4	Las decisiones tomadas para cumplir con mi trabajo son respetadas.	
5	El ambiente de trabajo que se respira es tenso.	
6	La gente se esfuerza por cumplir sus obligaciones.	
7	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la Institución.	
8	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.	
9	Cuando hay ascensos en el cargo se hacen sin objetividad.	
10	Si hay problemas se resuelven de la manera más óptima.	
11	Los objetivos de mi área de trabajo son congruente con el cumplimiento de la misión de la institución.	
12	La información requerida por los diferentes grupo fluye lentamente.	
13	Hay recelo o resistencia cuando se adoptan nuevas tecnologías o procedimientos de trabajo.	
14	Cuando se presenta un problema especial con frecuencia no se sabe quién debe resolverlo.	
15	En mi área de trabajo se preocupan por mantener informado al personal de nuevas técnicas relacionadas al trabajo.	
16	En mi área de trabajo todos los problemas se discuten de manera constructiva.	
17	Los jefes promueven que todos usemos nuestras capacidades para cumplir con las metas de trabajo.	
18	Con este trabajo no me siento realizado profesionalmente.	
19	Algunos responsables de otras áreas tiene una opinión mala de este grupo.	
20	Las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo no ejecutan	
21	Las condiciones de trabajo son buenas.	
22	En esta Institución uno se siente automotivado por el trabajo.	
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestra área de trabajo	
24	Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en nuestro compromiso de trabajo.	
25	Las normas disciplinarias no se aplican con objetividad.	

26	Si hay un reto, todo el departamento participa.	
27	Lo importante es cumplir los objetivos del área de trabajo asignada, lo demás no interesa.	
28	Generalmente mi área es la última en enterarse de las decisiones tomadas.	
29	La Iniciativa de los grupos no reciben el respaldo adecuado.	
30	Aunque un trabajo parezca difícil, se logra realizar.	
31	A nuestro superior le gusta únicamente que le digan lo que le gusta oír.	
32	En nuestra área, el trabajo de los funcionarios es reconocido.	
33	El reglamento interno de trabajo sólo lo cumplen algunos de los compañeros.	
34	Se hace esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.	
35	Cuando uno no sabe como hacer algo, los otros ayudan.	
36	Cuando tenemos un problema, mi jefe inmediato se interesa poco por resolverlo.	
37	Hay libertad de acción para la realización de trabajo.	
38	Hay grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.	
39	Los programas de desarrollo de nuestra institución preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional.	
40	En mi área de trabajo se fijan más en los errores.	
41	Aquí se despide al personal con facilidad.	
42	En general el trabajo se hace sin importar la calidad.	
43	Casi todos hacen su trabajo con libertad y autonomía.	
44	En nuestra área de trabajo se trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.	
45	Trabajar bien, cuidando de no malgastar los recursos, no implica reconocimiento de ninguna clase.	
46	Los diferentes grupos de trabajo, trabajan cada quién por su lado.	
47	Aquí el poder está concentrado en pocos.	
48	Hay mucha información que circula como chisme o rumor.	
49	Generalmente en mi área de trabajo no se puede desarrollar el ingenio y la creatividad.	
50	Cada quién hace su trabajo sin preocuparse por lo que hacen los otros.	
51	Al iniciar un trabajo todos sabemos por qué se hace.	
52	Mi jefe inmediato se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.	
53	Los programas de capacitación son solo para algunos.	
54	Mi jefe inmediato está siempre dispuesto a atendernos y orientarnos, lo cual hace que podamos enfrentar mejor nuestro trabajo.	

55	De manera sistemática, cuando hay problemas se analizan entre todos para encontrar soluciones creativas.	
56	El reconocimiento al trabajo es una actividad sistemática en mi área.	
57	Para realizar una acción casi siempre hay que consultarla con los superiores.	
58	El personal se responsabiliza por controlar su trabajo.	
59	La mayoría de los empleados nos sentimos satisfechos con el ambiente físico laboral.	
60	El personal de esta área defiende el trabajo que se realiza y la imagen de nuestro equipo.	
61	El espíritu de equipo es excelente.	
62	Los recursos de mi área de trabajo se comparten con otras áreas de la institución.	
63	Los que poseen información no la comparten fácilmente con todo el personal.	
64	Existen personas o grupos que se oponen a todos los cambios.	
65	Cada uno cuenta con las herramientas de trabajo necesarios.	
66	Cuando ingresas nuevos miembros a esta unidad se le ayuda a encontrar su lugar dentro del grupo.	
67	La dirección considera las ideas del equipo para tomar decisiones.	
68	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras y claras.	
69	Normalmente se da reconocimiento especial por el buen desempeño.	
70	A mi Jefe inmediato de área de trabajo no le preocupa la calidad del trabajo.	
71	Este grupo se caracteriza por producir muchas ideas y resultados.	
72	En general todos cuidan poco los bienes de la institución.	
73	Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.	
74	Los trabajadores de esta unidad se sienten orgullosos de pertenecer a esta Institución.	
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.	
76	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	
77	Los diferentes niveles jerárquicos colaboran entre ellos.	
78	El grupo no busca activamente relaciones de trabajo con otros grupos dentro de la unidad.	
79	El manejo de la información está concentrado en pocos grupos.	
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos a la institución.	

Anexo 2. Plantilla para Calificar Respuestas.

Para cada ítem se asignará la puntuación de 1 si coincide la respuesta con la casilla sombreada en la plantilla de calificación de lo contrario se asignará el valor de cero.

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

Anexo 3. Relación de las Afirmaciones con las variables

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

Anexo 4. Evaluación del Clima Organizacional

Tabla 1. Evaluación de las dimensiones del clima organizacional en los servicios médicos directos del Hospital Victoria Motta.

No	Dimensión	Puntuación
1	Liderazgo	2.81
2	Motivación	2.34
3	Reciprocidad	2.71
4	Participación	2.40

Fuente: Cuestionario autoadministrado, Inventario de Clima Organizacional

Tabla 2. Evaluación de las categorías del Liderazgo en los servicios médicos directos el Hospital Victoria Motta.

No	Categoría del Liderazgo	Puntuación
1	Dirección	2.85
2	Estímulo de la excelencia	3.03
3	Estímulo del trabajo en Equipo	3.29
4	Solución de conflictos	2.08

Fuente: Cuestionario autoadministrado, Inventario de Clima Organizacional

Tabla 3. Evaluación de las categorías de la Motivación en los servicios médicos directos el Hospital Victoria Motta.

No	Categorías de la Motivación	Puntuación
1	Realización Personal	3.55
2	Reconocimiento de la aportación	1.73
3	Responsabilidad	1.71
4	Adecuación de las condiciones de trabajo	2.36

Fuente: Cuestionario autoadministrado, Inventario de Clima Organizacional

Tabla 4. Evaluación de las categorías de la Reciprocidad en los servicios médicos directos el Hospital Victoria Motta.

No	Categorías de la Reciprocidad	Puntuación
1	Aplicación al trabajo	3.40
2	Cuidado del patrimonio institucional	3.14
3	Retribución	2.22
4	Equidad	2.07

Fuente: Cuestionario autoadministrado, Inventario de Clima Organizacional

Tabla 5. Evaluación de las categorías de la Participación en los servicios médicos directos el Hospital Victoria Motta.

No	Categorías de la Participación	Puntuación
1	Compromiso de la productividad	2.42
2	Compatibilización de intereses	2.79
3	Intercambio de información	2.01
4	Involucración en el cambio.	2.39

Fuente: Cuestionario autoadministrado, Inventario de Clima Organizacional

Tabla 6. Evaluación de las dimensiones del Clima Organizacional por Servicio de Atención médica directa en el Hospital Victoria Motta.

No	Dimensión/Servicio	Cirugía	Emergencia	Ginecología	Medicina	Ortopedia	Pediatría	Media de la categoría
1	Liderazgo	3.56	2.55	2.67	2.73	2.69	2.70	2.81
2	Motivación	3.06	2.11	2.38	2.58	1.88	2.01	2.34
3	Reciprocidad	3.56	2.55	2.72	2.53	2.50	2.39	2.71
4	Participación	3.31	2.27	2.15	2.33	2.63	1.72	2.40

Fuente: Cuestionario autoadministrado, Inventario de Clima Organizacional

Tabla 7. Consolidado de la evaluación de clima organizacional por dimensión, categoría y servicio de atención médica directa en el Hospital Victoria Motta.

Dimensiones	No	Categorías	Cirugía	Emergencia	Ginecología	Medicina	Ortopedia	Pediatría	Media de la categoría
1. Liderazgo	1.1	Dirección	3.75	2.36	2.67	2.70	2.75	2.89	2.85
	1.2	Estímulo de la excelencia	3.50	2.91	2.56	2.70	3.75	2.74	3.03
	1.3	Estímulo del trabajo en Equipo	4.25	3.18	3.06	3.40	2.50	3.37	3.29
	1.4	Solución de conflictos	2.75	1.73	2.39	2.10	1.75	1.79	2.08
Media de la dimensión			3.56	2.55	2.67	2.73	2.69	2.70	2.81
2. Motivació	2.1	Realización Personal	4.25	3.45	3.56	3.50	3.25	3.26	3.55
	2.2	Reconocimiento de la aportación	3.00	1.18	1.61	2.00	1.50	1.11	1.73
	2.3	Responsabilidad	2.00	1.73	2.00	2.00	1.00	1.53	1.71
	2.4	Adecuación de las condiciones de trabajo	3.00	2.09	2.33	2.80	1.75	2.16	2.36
Media de la dimensión			3.06	2.11	2.38	2.58	1.88	2.01	2.34
3. Reciprocid	3.1	Aplicación al trabajo	4.50	3.18	3.39	3.20	3.00	3.16	3.40
	3.2	Cuidado del patrimonio institucional	4.00	2.91	3.22	2.90	2.50	3.32	3.14
	3.3	Retribución	2.25	2.45	2.33	2.20	2.50	1.58	2.22
	3.4	Equidad	3.50	1.64	1.94	1.80	2.00	1.53	2.07
Media de la dimensión			3.56	2.55	2.72	2.53	2.50	2.39	2.71
4. Participaci	4.1	Compromiso de la productividad	3.25	3.00	2.33	2.00	2.25	1.68	2.42
	4.2	Compatibilización de intereses	3.50	2.45	2.28	2.80	3.50	2.21	2.79
	4.3	Intercambio de información	3.00	1.27	1.89	2.50	2.25	1.16	2.01
	4.4	Involucración en el cambio.	3.50	2.36	2.11	2.00	2.50	1.84	2.39
Media de la dimensión			3.31	2.27	2.15	2.33	2.63	1.72	2.40

Fuente: Cuestionario autoadministrado, Inventario de Clima Organizacional

Tabla 8: Evaluación de los ítems de las categorías para la dimensión de Liderazgo

No de ítem	Ítem	Puntaje
Dirección		
1	Mi jefe inmediato se preocupa poco porque entendamos bien nuestro trabajo.	0.77
14	Cuando se presenta un problema especial con frecuencia no se sabe quien debe resolverlo.	0.50
33	El reglamento interno de trabajo sólo lo cumplen algunos de los compañeros.	0.53
51	Al iniciar un trabajo todos sabemos por qué se hace.	0.63
67	La dirección considera las ideas del equipo para tomar decisiones.	0.42
Estímulo a la excelencia		
15	En mi área de trabajo se preocupan por mantener informado al personal de nuevas técnicas relacionadas al trabajo.	0.66
30	Aunque un trabajo parezca difícil, se logra realizar.	0.54
34	Se hace esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.	0.44
52	Mi jefe inmediato se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.	0.65
70	A mi jefe inmediato de área de trabajo no le preocupa la calidad del trabajo.	0.72
Estímulo del trabajo en Equipo		
2	Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	0.67
17	Los jefes promueven que todos usemos nuestras capacidades para cumplir con las metas de trabajo.	0.98
35	Cuando uno no sabe como hacer algo, los otros ayudan.	0.74
50	Cada quién hace su trabajo sin preocuparse por lo que hacen los otros.	0.67
73	Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco.	0.23
Solución de Conflictos		
16	En mi área de trabajo todos los problemas se discuten de manera constructiva.	0.36
31	A nuestro superior le gusta únicamente que le digan lo que le gusta oír.	0.47
36	Cuando tenemos un problema, mi jefe inmediato se interesa poco por resolverlo.	0.48
55	De manera sistemática, cuando hay problemas se analizan entre todos para encontrar soluciones creativas.	0.57
68	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras y claras.	0.21

Fuente: Cuestionario autoadministrado, Inventario de Clima Organizacional

Tabla 9: Evaluación de los ítems de las categorías para la dimensión de Motivación.

No de ítem	Ítem	Puntaje
Realización Personal		
3	La mayoría de trabajos que realizo me satisfacen y trato de hacerlo cada vez mejor.	0.91
18	Con este trabajo no me siento realizado profesionalmente.	0.73
37	Hay libertad de acción para la realización de trabajo.	0.50
49	Generalmente en mi área de trabajo no se puede desarrollar el ingenio y la creatividad.	0.65
74	Los trabajadores de esta unidad se sienten orgullosos de pertenecer a esta Institución.	0.76
Reconocimiento de la aportación		
19	Algunos responsables de otras áreas tienen una opinión mala de este grupo.	0.15
32	En nuestra área, el trabajo de los funcionarios es reconocido.	0.32
40	En mi área de trabajo se fijan más en los errores.	0.27
56	El reconocimiento al trabajo es una actividad sistemática en mi área.	0.92
69	Normalmente se da reconocimiento especial por el buen desempeño.	0.07
Responsabilidad		
4	Las decisiones tomadas para cumplir con mi trabajo son respetadas.	0.20
20	Las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo no ejecutan	0.30
43	Casi todos hacen su trabajo con libertad y autonomía.	0.35
57	Para realizar una acción casi siempre hay que consultarla con los superiores.	0.12
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.	0.74
Adecuación a las condiciones del trabajo		
5	El ambiente de trabajo que se respira es tenso.	0.27
21	Las condiciones de trabajo son buenas.	0.41
41	Aquí se despide al personal con facilidad.	0.80
59	La mayoría de los empleados nos sentimos satisfechos con el ambiente físico laboral.	0.49
65	Cada uno cuenta con las herramientas de trabajo necesarios.	0.39

Fuente: Cuestionario autoadministrado, Inventario de Clima Organizacional

Tabla 10: Evaluación de los ítems de las categorías para la dimensión de Reciprocidad.

No de ítem	Ítem	Puntaje
Aplicación al trabajo		
6	La gente se esfuerza por cumplir sus obligaciones.	0.79
22	En esta institución uno se siente automotivado por el trabajo.	0.34
42	En general el trabajo se hace sin importar la calidad.	0.81
58	El personal se responsabiliza por controlar su trabajo.	0.89
71	Este grupo se caracteriza por producir muchas ideas y resultados.	0.57
Cuidado del patrimonio institucional		
7	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la Institución.	0.33
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.	0.37
44	En nuestra área de trabajo se trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.	0.97
60	El personal de esta área defiende el trabajo que se realiza y la imagen de nuestro equipo.	0.91
72	En general todos cuidan poco los bienes de la institución.	0.57
Retribución		
8	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.	0.47
24	Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en nuestro compromiso de trabajo.	0.18
39	Los programas de desarrollo de nuestra institución preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional.	0.66
54	Mi jefe inmediato está siempre dispuesto a atendernos y orientarnos, lo cuál hace que podamos enfrentar mejor nuestro trabajo.	0.80
66	Cuando ingresas nuevos miembros a esta unidad se le ayuda a encontrar su lugar dentro del grupo.	0.10
Equidad		
9	Cuando hay ascensos en el cargo se hacen sin objetividad.	0.30
25	Las normas disciplinarias no se aplican con objetividad.	0.58
45	Trabajar bien, cuidando de no malgastar los recursos, no implica reconocimiento de ninguna clase.	0.28
53	Los programas de capacitación son sólo para algunos.	0.29
76	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	0.61

Fuente: Cuestionario autoadministrado, Inventario de Clima Organizacional

Tabla 11: Evaluación de los ítems de las categorías para la dimensión de Participación.

No de ítem	Ítem	Puntaje
Compromiso con la productividad		
10	Si hay problemas se resuelven de la manera más óptima.	0.55
26	Si hay un reto, todo el departamento participa.	0.57
46	Los diferentes grupos de trabajo, trabajan cada quién por su lado.	0.40
61	El espíritu de equipo es excelente.	0.51
77	Los diferentes niveles jerárquicos colaboran entre ellos.	0.39
Compatibilización de intereses		
11	Los objetivos de mi área de trabajo son congruente con el cumplimiento de la misión de la institución.	0.61
27	Lo importante es cumplir los objetivos del área de trabajo asignada, lo demás no interesa.	0.55
47	Aquí el poder está concentrado en pocos.	0.50
62	Los recursos de mi área de trabajo se comparten con otras áreas de la institución.	0.58
78	El grupo no busca activamente relaciones de trabajo con otros grupos dentro de la unidad.	0.54
Intercambio de información		
12	La información requerida por los diferentes grupo fluye lentamente.	0.43
28	Generalmente mi área es la última en enterarse de las decisiones tomadas.	0.48
48	Hay mucha información que circula como chisme o rumor.	0.37
63	Los que poseen información no la comparten fácilmente con todo el personal.	0.43
79	El manejo de la información está concentrada en pocos grupos.	0.30
Involucración en el cambio		
13	Hay recelo o resistencia cuando se adoptan nuevas tecnologías o procedimientos de trabajo.	0.56
29	La Iniciativa de los grupos no reciben el respaldo adecuado.	0.38
38	Hay grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.	0.54
64	Existen personas o grupos que se oponen a todos los cambios.	0.48
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos a la institución.	0.42

Fuente: Cuestionario autoadministrado, Inventario de Clima Organizacional.