



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS DE LA SALUD  
Escuela de Salud Pública de Nicaragua**

**Maestría en Salud Pública 2002 - 2004**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA**

**DESCRIPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS EXTERNOS Y  
ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD  
"ADELINA ORTEGA", PANTASMA,  
I SEMESTRE 2004.**

**AUTORES:**

Dr. Julio César Ortega Betanco

Dr. Ricardo Manuel Reyes

**TUTOR:**

Dr. Miguel Orozco Valladares. MSc. Docente CIES-UNAN, Managua.

Managua, Nicaragua  
Noviembre 2004.

## INDICE

- i. Dedicatoria.
- ii. Agradecimiento.
- iii. Resumen.

### Número de página

I. Introducción.....	1
II. Antecedentes .....	3
III. Justificación.....	5
IV. Planteamiento del problema .....	6
V. Objetivos.....	7
VI. Marco teórico.....	8
VII. Diseño Metodológico .....	24
VIII. Resultados .....	31
IX. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	34
X. CONCLUSIONES.....	37
XI. RECOMENDACIONES.....	38
XII. BIBLIOGRAFÍA.....	39
XIII. ANEXOS.....	42

## DEDICATORIA

A mis padres Julio y Pastora por haberme inculcado la ética de trabajo y superación.

A mis hermanos Dulce y Carlos que son la fuente de inspiración a mis sentidos.

A mi hijo Manuel mi razón de ser y la fortaleza de mi marcha constante.

A Karlamara por esas adorable horas de compañía que la tesis le quitó.

***Julio Ortega Betanco***

A Dios por habernos dado la vida, el tiempo, la sabiduría y la voluntad de concluir con alegría nuestros estudios.

A nuestros padres, por el apoyo que nos brindaron, la confianza que han puesto en nosotros y por ser nuestros estímulos hasta el final.

A mi esposa e hijos: Quienes sacrificaron tiempo y espacio y que fueron mi punto de apoyo moral para coronar mi carrera.

A ti compañero, por la convivencia compartida a través de todo este tiempo que hoy nos hace llegar juntos a nuestra meta.

***Ricardo Manuel Reyes***

# AGRADECIMIENTOS

A Dios el Omnisciente, a Jesucristo y Bahá'u'lláh las manifestaciones de Dios a quién aprendí a amar a través de sus vidas, sus sagrados escritos y su guía para la humanidad.

Especial agradecimiento a mi padrino Juan José Ortega de quien obtuve el principal apoyo para el desarrollo de mi maestría.

A nuestros docentes Miguel Orozco, Martha González, Gladis Ricarte, Alma Lila Pastora y Manuel Martínez, de quienes obtuvimos un valioso legado y con quienes cultivamos una grandiosa amistad.

A nuestros excelentes compañeros, amigos, mompirris y hermanos Eddy Zamora, Emmanuel Zeledón, Karlamara Canales, Alma Rosa Castro, Silvia Pineda, Manuel Largaespada, Irma López, Patricia Baltodano, Carla García, Ivania López, con quienes compartimos las penas y alegrías, los altos y bajos, las buenas y malas, pero siempre unidos en esta maestría.

## ***Julio Ortega Betanco***

A Dios por haberme dado la vida y el conocimiento para concluir mis estudios.

A los Proyectos PROSALUD y FONMAT, por haber financiado económicamente mi maestría.

A las autoridades del SILAIS Jinotega por cederme el tiempo para poder realizar mis estudios.

Al personal de salud que laboran en el centro de salud Adelina Ortega Castro, por su valiosa colaboración en la obtención de la información.

A los usuarios de salud del centro de salud, quienes con sus aportes nos dieron las herramientas para poder mejorar el proceso de atención que se brinda en dicha unidad de salud.

Al personal docente y administrativo del CIES, quienes nos dieron sus sabios conocimientos y aportes científicos que alimentaron mi conocimiento en este largo proceso de la investigación científica.

A nuestro tutor por sus sabios consejos a través de su asesoría, para poder nutrir y corregir nuestros errores.

## ***Ricardo Manuel Reyes***

## RESUMEN

La satisfacción referida por los usuarios externos que acuden a la consulta y las percepciones que posee el personal de salud en relación a las características del entorno laboral, del Centro de Salud Adelina Ortega, I Semestre 2004.

Esta investigación operacional de tipo evaluativo describe el nivel de satisfacción referido por los usuarios que acuden a demandar dichos servicios y analiza las percepciones del personal que labora en los ambientes de atención directa del centro de salud de Pantasma. El estudio revela un 79% de usuarios satisfechos con la atención recibida y una calificación general de la atención considerada como buena a excelente en un 82%. Sin embargo el nivel de satisfacción referido no alcanza los estándares normativos del MINSA que establece un mínimo de 95% de satisfacción considerado como adecuado. El grupo etario predominante en la demanda fue de 20 a 39 años, sexo femenino y el principal motivo de consulta fue morbilidad, coincidiendo con el comportamiento general de la población nicaragüense.

Las dimensiones que más influyen en la percepción de la calidad del servicio recibido por parte de los usuarios son el recibir recomendaciones para mejorar su estado de salud, trato del personal de salud y la explicación de los hallazgos en la consulta. La mayor influencia negativa es la falta de medicamentos, tiempo de espera, duración de la consulta y en un pequeño pero considerable porcentaje por rechazo a la consulta en visitas anteriores. Los aspectos a mejorar referidos por los usuarios son el abastecimiento de medicamentos y el trato del personal.

De forma general el entorno laboral referido por el personal de la unidad de salud es de tipo autoritario paternalista, tomando en consideración los aspectos que predominan y lo determinan, que son toma de decisiones centralizada en escalones superiores, control de personal se encuentra centralizado, a pesar de esto se concede cierta facilidad a subordinados, existen relaciones de confianza pero predomina la estructura vertical o sea la dependencia de la base. El área con mayor fortaleza es la de liderazgo y el factor que resalta es el estímulo a la excelencia. Las áreas de mayor debilidad son la participación y la motivación, los factores más deteriorados son el Intercambio de información y el reconocimiento a la aportación.

## I. INTRODUCCIÓN

El logro de la calidad de la atención es un imperativo prioritario en la gestión de salud actual. Los programas de mejoría de la calidad poseen dentro de sus principios centrales la satisfacción del cliente o usuario externo. Esta dimensión está referida a la relación existente entre proveedores y clientes, entre administradores y proveedores de servicios de salud y entre el equipo de servicios de salud y la comunidad. (1)

Se sabe que las buenas relaciones interpersonales contribuyen en forma muy efectiva a la eficacia de los servicios salud y a establecer una buena relación con los pacientes. La calidad de esas relaciones produce confianza y credibilidad y es mostrada mediante el respeto, la confidencialidad, la cortesía, la comprensión y compenetración. Si las relaciones interpersonales no son adecuadas, aunque los servicios se presten en forma profesionalmente competente, se corre el riesgo que la atención no sea eficaz. Problemas en esta área de la satisfacción del cliente pueden comprometer la calidad general de la atención. (1)

Por otro lado la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. La fortaleza de cultura desarrollada en la organización está determinada por el grado de identificación de sus miembros con los valores, con las metas organizacionales y con el éxito de la misma. (2)

Las unidades de salud son organismos sociales y como cualquier otra entidad, están condicionadas por el medio en que se desenvuelven. Tal condicionamiento pone de manifiesto en todos los procesos de atención en salud. El hecho de que un equipo de salud esté identificado con los valores de la institución, comprometido y motivado para prestar los mejores servicios y mejorar la situación de salud en el país, estará determinado en gran parte por el clima organizacional que prive en la institución misma. Este Clima está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, los cuales abarcan el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional. (2)

Una unidad de salud tiene como objetivo prestar servicios de salud a la población demandante de atención y demandantes potenciales. Debe existir un clima adecuado en la institución de salud para garantizar una satisfacción en el trabajo de sus empleados y además lograr la satisfacción de sus usuarios, en el sentido de alcanzar la calidad en el otorgamiento de servicios de salud a la población. (2)

Actualmente se organizan los sistemas de salud en base a niveles de atención (según complejidad en la atención y del paciente mismo). También se desarrolla un nuevo concepto de atención en base al tipo de atención que se realiza para responder a los problemas de salud (Atención Integral). Los servicios de salud deben ser accesibles y aceptables para el usuario, además de permanentes y deben ofrecer una calidad de atención adecuada, con continuidad, integralidad y globalidad. Además de tener físicamente disponible un adecuado conjunto de servicios, es necesario que se oferten al usuario/cliente, para que pueda satisfacerse su necesidad de atención a la salud en el momento de su visita a la unidad. (2)

En virtud de lo antes mencionado nació la inquietud de realizar esta investigación, cuya finalidad es: destacar la importancia del clima organizacional y la satisfacción de los usuarios, como factores determinantes de la eficacia de los servicios de salud que presta el Centro Adelina Ortega, del Municipio de Pantasma, Jinotega.

## II. ANTECEDENTES

El municipio de Pantasma es uno de los 8 municipios del departamento de Jinotega, el cual esta situado a 55 Km. de la cabecera departamental, posee una población de 40, 383 habitantes, la cual es atendida por un centro de salud catalogado sin cama, pero que debido a las necesidades posee el servicio de hospitalización hasta para 20 usuarios de salud, además posee 6 puestos de salud distribuidos estratégicamente. (3)

Esta unidad de salud funciona desde 1,979 ofertando servicios de atención con énfasis en las prioridades materno infantil, morbilidad general y epidemiología, posee un total de 45 trabajadores de la salud; el personal asistencial es de 3 médicos generales, 2 médicos en servicio social, 4 enfermeras generales y 12 auxiliares de enfermería, distribuidos en todo el municipio, le corresponde al centro de salud sede un 40% de la atención total brindada, con un promedio diario de consulta de 280 usuarios entre 7 recursos de salud (médicos y personal de enfermería). (3)

En los últimos 3 años dentro del proceso de modernización y descentralización impulsado por el Ministerio de Salud se han venido realizando y desarrollando una serie de estrategias e intervenciones tendientes a mejorar la infraestructura, equipamiento, capacitación científico – técnica del personal de salud, dotación de medios de transporte, así como ejecución de programas de mejoría continua de la calidad, liderazgo, clima organizacional, satisfacción de usuarios, flujo de usuarios, etc., todo esto con un fin en común como es mejorar la calidad, calidez y equidad de la atención a los usuarios de servicios de salud.

Hasta hace poco mas de cinco años era común encontrarse en los pasillos los comentarios de parte de nuestros usuarios de salud acerca de la inconformidad en el proceso de atención, si dejamos a un lado el aspecto de suministros médicos, es probable que este solo representaba el 20% de la insatisfacción de los usuarios, el restante 80% estaba íntimamente ligados a problemas de accesibilidad, flujos de usuarios, ubicación de locales, disponibilidad de los recursos humanos, calidad del proceso de atención, hablando de la relación medico-usuario directamente.

Si se revisa el otro extremo en la de los usuarios internos era común escuchar expresiones acerca del ambiente psico-social en que se desarrollaban las relaciones de

trabajo, tales como falta de motivación, actitudes personales, falta de políticas de estímulos y reconocimiento al trabajo y logros alcanzados, un liderazgo autoritario, preocupado principalmente por alcanzar las metas propuestas, actividades de indisciplina laboral y una organización sindical permisiva y cómplice de las irresponsabilidades laborales.

Actualmente todo este clima ha mejorado, pero no es posible especificar en términos cuantitativos y cualitativos cuanto, ya que todo este proceso que se ha venido desarrollando no se ha podido determinar hasta la fecha en el municipio. Estos cambios en gran medida han dependido de la voluntad política de los equipos de dirección de las unidades de salud, del SILAIS y especialmente de los trabajadores.

Hasta la realización del presente estudio no hemos encontrado ningún tipo de investigación que trate de analizar estos resultados, si bien es cierto se han realizado estudios propiamente del proceso de la calidad de la atención, estudios de clima organizacional como un factor de la forma organizacional de las unidades de salud y un estudio acerca de la satisfacción de usuarios del área del programa materno infantil.

Estudios que a un reflejan que existen problemas en la cultura organizacional, en la cultura de la calidad de la atención, pero ninguno de ellos aborda la satisfacción de los usuarios y el clima organizacional en que se desenvuelven las relaciones de trabajo y su impacto en la calidad de la atención, si bien es cierto encontramos varios estudios de satisfacción de usuarios, la mayoría estaba dirigidos a las consultas externa de centros hospitalarios, áreas de emergencia, así como un estudio realizado en hospital regional de Jinotepe acerca del clima interno del área de emergencia y su relación con la estructura organizacional, encontrando datos similares de inconformidad del cliente interno (1). Todo esto motiva a realizar este estudio y poder reflejar como la satisfacción de los usuarios externos y el ambiente en que se desarrollan las condiciones de trabajo del cliente interno influyen en la calidad de los servicios prestados en la unidad de salud.

### III. JUSTIFICACIÓN

En el departamento de Jinotega y específicamente en el municipio de Pantasma desde hace cuatro años se han venido desarrollando intervenciones tendientes a fortalecer el liderazgo, al trabajo en equipo, así como a estrategias tendientes a mejorar la satisfacción del cliente interno y externo, así como la implementación de programas de calidad.

El propósito de este estudio es identificar las expectativas y apreciación de la calidad del servicio que tienen los usuarios externos y además conocer la percepción que los proveedores de servicios tienen del ambiente organizacional dentro del cual laboran. La prestación de servicios con enfoque al usuario(a) es uno de los principios fundamentales que debe estar presente en los procesos de garantía de calidad, garantizar la equidad en la atención, reconociendo y respetando sus derechos, así como, eliminando las barreras que limitan el acceso a la atención; contar con la participación de los(as) usuarios(as) en el diseño y en la evaluación de los servicios de salud, sobre la base de sus expectativas y percepciones de la calidad de los servicios.

La percepción que el personal de salud tenga sobre su ambiente de trabajo influye de manera muy importante en la forma como estos profesionales brindan los servicios de los cuales son responsables. Por tanto se hace de vital importancia en un proceso de mejoramiento de la calidad, medir esas percepciones, analizarlas y tomar las medidas adecuadas a fin de mejorar los factores que puedan estar incidiendo de manera negativa en ellas, promover el desarrollo de los valores, principios, actitudes y creencias compartidas entre los miembros de la organización y la propia institución, para cambiar la cultura organizacional.

A través de los resultados de este estudio se pretende motivar a las autoridades del Municipio y SILAIS a enfocar sus esfuerzos para mejorar y desarrollar estrategias de satisfacción del cliente interno y externo a nivel de todo el SILAIS.

#### **IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la percepción que tienen los usuarios externos acerca de la calidad del servicio recibido en la consulta ambulatoria del Centro de Salud Adelina Ortega?

¿Qué nivel de satisfacción refieren poseer los usuarios externos que acuden a la consulta ambulatoria del Centro de Salud?

¿Cuál es el tipo y que valores alcanza cada área del clima organizacional que impera en el Centro de Salud?

¿Cuáles son percepciones referidas por el personal salud como los principales factores que influyen en el clima organizacional del Centro de Salud?

## **V. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Describir la satisfacción de los usuarios externos y analizar el clima organizacional que impera en el Centro de Salud “Adelina Ortega”, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir la percepción que tienen los usuarios externos acerca de la calidad del servicio recibido en la consulta ambulatoria del Centro de Salud Adelina Ortega.
2. Establecer el nivel de satisfacción referido por los usuarios externos que acuden a la consulta ambulatoria del Centro de Salud.
3. Determinar el tipo y los valores alcanzados por cada área del clima organizacional que impera en el Centro de Salud.
4. Analizar las percepciones referidas por el personal salud como los principales factores que influyen en el clima organizacional del Centro de Salud.

## VI. MARCO TEÓRICO

### a. Satisfacción de Usuarios

Por lo general, en la prestación de servicios de salud, la satisfacción del (de la) usuario(a) externo(a) es definida como la comparación continua que realiza cada persona, entre sus propias expectativas y la percepción de la calidad del servicio que recibe. En la actualidad, la medición de la satisfacción de los(as) Usuarios(as) Externos(as) es considerada como un componente imprescindible de garantía de calidad. (1)

La plena satisfacción de los(as) usuarios(as) es uno de los resultados más importantes de brindar servicios de buena calidad. Es una meta muy valiosa para todo programa relacionado con la prestación de servicios de salud, ya que, según experiencias acumuladas, es posible afirmar que la satisfacción del (de la) usuario(a) puede influir en el hecho de que éste(a)...

- ... busque o no la atención en salud
- ... siga o no las instrucciones del prestador de servicios de salud
- ... regrese o no donde el prestador de servicios de salud
- ... invite o no a otros a procurar la atención en salud

...razón por la cual es fundamental conocer las expectativas y las percepciones de la calidad que sobre el servicio tienen los(as) usuarios(as), considerando dentro de éstos, las particularidades tanto de las mujeres como de los hombres y los niños, de tal forma que se garantice la equidad en la atención, reconociendo y respetando sus derechos, así como, eliminando las barreras que limitan el acceso a la atención. (1, 4, 5,6, 7)

En consecuencia, lo concerniente a realizar estudios o mediciones de satisfacción de los(as) usuarios(as), está justificado por la necesidad de contar con información, desde el punto de vista de ellos, acerca de los procesos y resultados del servicio brindado, tanto en la atención a sus necesidades como en el cumplimiento de sus expectativas. También se justifica, por la influencia comprobada que tiene esa satisfacción, tanto en las tasas de utilización de los servicios y el cumplimiento terapéutico, como en su relación con el

estado de salud del (de la) usuario(a) y, además, con mantener una adecuada relación entre los profesionales de la salud y los (las) pacientes atendidos(as).

Sin embargo, la satisfacción del (de la) usuario(a) no sólo depende de la calidad de los servicios, sino también de las expectativas que tenga el (la) paciente. Si sus expectativas son bajas, o tiene acceso limitado a los servicios, puede que esté satisfecho(a) con servicios relativamente deficientes. Se incluye en este sentido, la ausencia o el débil enfoque de género en el diseño del servicio o en la prestación del mismo, lo cual refuerza el efecto de la inequidad en la atención a la mujer. (1, 4, 5,6, 7)

Cabe mencionar como barreras que limitan el acceso de las mujeres a la atención en salud: las económicas, las de género, las culturales, las políticas, las físicas y las informativas. Por esa razón, la satisfacción del (de la) usuario(a) no significa, necesariamente, que la calidad es buena; puede también significar expectativas bajas. Es posible que el (la) usuario(a) diga que está satisfecho(a) porque teme que no le brinden atención en el futuro, debido a las normas culturales de rechazo a las quejas en la prestación de servicios. (1)

Por tanto, no se debe suponer que los servicios brindados son adecuados únicamente porque los(as) usuarios(as) no se quejan. Aun los niveles bajos de insatisfacción reportada, tan bajos como el 5%, deben tomarse en cuenta seriamente. (1)

Aunque el buzón de sugerencias constituye uno de los métodos más antiguos para obtener la reacción de los(as) usuarios(as), se ha analizado que las respuestas son a menudo muy pobres. Por tal razón, a fin de vencer obstáculos en la medición, se puede aplicar diversas formas, cualitativas y cuantitativas, tales como: entrevistas de salida, en las que se narre lo sucedido en vez de evaluarlo; en los grupos focales y en las entrevistas a fondo, se puede indagar para obtener información detallada; un(a) usuario(a) simulado(a) o anónimo(a), puede evaluar la satisfacción del(de la) usuario(a); un período de medición de los tiempos en la atención, puede permitir identificar los puntos de mayor dificultad. (1)

La elaboración de los cuestionarios debe tener determinadas características:

- Ser cortos.
- Corresponderse con el método seleccionado.
- Ser simples.
- Solamente una pregunta en un ítem.
- Evitar: terminología innecesaria, abreviaturas, palabras técnicas.
- Sin preguntas capciosas.
- Formuladas gramaticalmente correctas.
- Permitir respuestas “no sé” o “no aplica” .
- El número de opciones de respuesta debe ser impar.
- Tener cuidado con el “sí” o “no” como opción de respuesta en casos en que corresponde diversa intensidad o el grado de apreciación del entrevistado (nada, poco, bastante, mucho, no sé).
- Incluir preguntas abiertas.
- Preguntas ordenadas y agrupadas por aspectos generales, particulares y preguntas abiertas.

Para validar las preguntas de la encuesta, se realiza grupos focales en los cuales se indaga sobre qué aspectos son relevantes en cuanto a la valoración del servicio y medición de la satisfacción. (1, 4, 5,6, 7)

Para la definición de la muestra, para la aplicación de las encuestas, existen diferentes criterios, los cuales se relacionan con la variabilidad de la población, el nivel de confiabilidad, precisión y los segmentos del universo. También puede elegirse una muestra por conveniencia con grupos de población y muestras aleatorias. Según Shelton, para el manejo estadístico, el mínimo debe ser 100 unidades de análisis. Para un límite de error entre 4.5% al 5%, se requeriría una muestra entre 400 y 494 entrevistados. (1)

Además, la muestra puede ser estratificada, por sexo, grupos étnicos y asistencia a los diferentes servicios, para lo cual se debe estudiar la demanda y sus características en los meses anteriores. La unidad de análisis es el paciente o, en el caso de niños, los padres o acompañantes. (1, 4, 5,6, 7)

Producto de lo antes expuesto, podemos afirmar que el proceso de medición de satisfacción de usuarios es un eslabón del proceso de mejoramiento continuo de la calidad, de ahí que el análisis de la satisfacción de los(as) usuarios es una forma efectiva de evaluar el servicio y la oportunidad de elevar la capacidad de dar respuesta, por tanto, no es un fin en sí misma, sino que conduce necesariamente al proceso de diseño y/o rediseño de los procesos de trabajo para brindar el servicio de calidad y con calidad.

## **b. Cultura Organizacional**

En el quehacer de las organizaciones no todas las acciones se generan en la planificación y el conocimiento técnico de las tareas, las estrategias y la infraestructura, algunas de ellas están asociadas a factores propios de la naturaleza del ser humano y factores del entorno que lo rodean, los que finalmente otorgan diferentes niveles de calidad a los resultados e imagen de la organización. Estos factores pueden ser reconocidos como elementos de la **cultura organizacional**.

Un elemento crítico para el éxito de un cambio de cultura organizacional es el tipo de liderazgo, un liderazgo inspirador, motivador, ejemplar, que brinda confianza al equipo, cree en sus integrantes y los invita a todos a participar y lograr los resultados esperados. El liderazgo se ejerce desde la dirección (gerente o director) hasta el último nivel de toma de decisiones.

Una de las características fundamentales del concepto de cultura organizacional es: compartiendo valores. (2)

En la cultura organizacional se pueden identificar varios componentes: valores, creencias, mitos, tradiciones y normas.

La cultura organizacional contribuye a que se cumplan o no las metas organizacionales. La cultura afecta diversos aspectos de las actividades de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control, lo cual incide en los resultados de la organización.

Una empresa o una organización no nacen con una cultura determinada, ella la va construyendo y se transforma a lo largo del tiempo, de acuerdo con las influencias externas y con las presiones internas, producto de la dinámica organizacional que desarrollan.

La cultura organizacional se construye a lo largo del tiempo, de acuerdo con los principios y valores que define la institución, los planes estratégicos y la cultura organizacional de la misma. Una cultura puede ir cambiando si se cambian los planes y/o la estructura; estas transformaciones requieren cambios en las actitudes de las personas por que son las personas las que verdaderamente impactan en la cultura organizacional.

Una organización establece su propia identidad, una marca reconocible. Por ejemplo, cuando pensamos en el MINSA podemos identificar como atienden o tratan a los pacientes, o cómo se comportan sus empleados. Esto es lo que percibe el de adentro y el de afuera, y refleja su modo propio de hacer las cosas. Esta identidad es la cultura organizacional. (2)

La fortaleza de la cultura de una organización está determinada por el grado de identificación del personal con los valores de la cultura, con lo que quiere la organización y con el éxito de la misma.

Cuando una organización nace, lo primero que define es su misión, declara sus valores y principios, define su visión para el futuro, diseña su plan estratégico, establece su estructura organizativa y busca el personal adecuado. Poco a poco va definiendo las normativas de trabajo. Todo esto va conformando la cultura organizacional. (2)

A partir de la interacción del personal con la organización misma, se tiene que establecer una correspondencia entre los valores institucionales y los valores personales, para ir consolidando la cultura organizacional. Esto se expresa mediante actitudes en las personas, las cuales son visibles por las acciones que realizan o por la forma en que reaccionan ante problemas concretos de la institución.

Si bien la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es un elemento organizacional difícil de manejar, puesto que cuando una cultura está profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar.

### **c. Clima Organizacional**

Cada una de las personas de la institución percibe, piensa y actúa, transformando el ambiente físico, las relaciones interpersonales, la forma de atender a las personas que demandan servicios, etc., esto es el clima organizacional, el cual trasciende la cultura de la organización. (2)

El clima organizacional es el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibida o experimentadas, directa o indirectamente, por miembros de la organización y que influyen en su conducta. Estas propiedades o determinantes provocan motivación, la energía fundamental para hacer algo. (Definición adaptada de Stringer). (2)

El personal es quien crea el clima, pero además lo vive, lo percibe. Influye en la motivación de todos y en la forma de cómo se comporta dentro de la organización. (2)

El comportamiento del personal es el resultado de la interacción de muchos factores tales como: el estilo de liderazgo, la motivación que se ejerce sobre sus miembros, sus propios valores y la interpretación que hacen de la realidad objetiva de la organización.

El clima organizacional es el resultado de:

- La realidad objetiva: objetivos, estructura y funcionamiento de la organización.
- La percepción de las personas de dicha realidad.
- La reacción que tienen en función de sus expectativas, necesidades y deseos, lo cual determina el grado de motivación y satisfacción de los empleados.

Las percepciones e interpretaciones de la realidad dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro de la institución tenga. De ahí, que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Por tanto, el clima organizacional es determinado por la cultura de la organización y el Liderazgo que practican sus integrantes. (2)

**d. Elementos que integran el clima organizacional**

- El aspecto individual de los empleados (actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueden sentir).
- Los grupos dentro de la organización (en estructura, procesos, cohesión, normas y roles).
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- La estructura con sus macros y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales (evaluación, sistemas de remuneración, comunicación, y toma de decisiones).

Los elementos mencionados determinan el rendimiento del personal en función de:

- Alcance de los objetivos.
- Satisfacción en la carrera.
- La calidad del trabajo.
- Comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de los objetivos, la moral, resultados y cohesión.

Asimismo, el efecto de los elementos en la organización redundará en:

- Producción.
- Eficacia.
- Satisfacción.
- Adaptación.
- Desarrollo.
- Supervivencia y ausentismo. (2)

*¿Cuál es la diferencia y la relación entre la cultura organizacional y clima organizacional?*

Con frecuencia el concepto de clima organizacional ha sido confundido con el término de cultura organizacional. Los dos son diferentes. Ambos conceptos son importantes para que los gerentes comprendan mejor la organización y busquen alternativas para desarrollarlos. (2)

Se ha descrito en qué consiste el clima organizacional y que la cultura organizacional comprende valores, creencias, mitos, tradiciones y normas de una organización. (Schein y otros). Uno de los más importantes aspectos de la cultura es la idea que sobre ciertas cosas se comparten en los grupos o son mantenidos por ellos. En tanto, el clima se enfoca en las percepciones más accesibles que inspiran la motivación y el impacto de desempeño. Estas percepciones pueden ser cambiadas si son conocidas y si se identifican los factores que están influyendo en el mismo. (2)

A pesar de la globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. (2)

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas. (2)

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Del ambiente físico: tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Estructurales: tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Ambiente social: tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Personales: tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

- Propias del comportamiento organizacional: tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

#### **e. Características del clima organizacional**

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. (2)

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una institución con un buen clima organizacional tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de

identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas de formación de recursos humanos y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.
- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejoras en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional. (2)

#### **f. Tipos de clima organizacional**

- Clima de tipo autoritario: Autoritario Explotador y Autoritario Paternalista.
- Clima de tipo participativo: Consultivo y Participación en Grupo.

**-Autoritario Explorador:** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados. (2)

**-Autoritario Paternalista:** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la

dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre. (2)

**-Consultivo:** Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad. (2)

**-Participativo:** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización. (2)

#### **g. Medición del clima organizacional**

La importancia de medir el clima radica sobre todo en su relación con la productividad, satisfacción y motivación del personal. (2)

En las instituciones el capital más importante es su gente. Para estar seguros de la solidez de sus recursos humanos, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódicas de su clima organizacional. Necesitan saber como son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan. Estas evaluaciones deben ser efectuadas por especialistas externos a la empresa para evitar posibles presiones o filtraciones de la información. (2)

Para poder mejorar el desempeño de las unidades de salud, se ha encontrado que un punto clave es la motivación de los empleados, su realización personal y por lo tanto, su participación en el mejoramiento del clima organizacional. El gerente de hoy debe tener la

capacidad de crear con su equipo, un clima eficaz de la organización, para poder inspirar y motivar a su personal. La eficacia de la organización se puede aumentar facilitando la creación de un clima que satisfaga las necesidades de los miembros y, al mismo tiempo, canalice su conducta motivada, hacia las metas propias de la institución. (2)

Para ello se ha diseñado cuestionarios que miden el clima organizacional de cada área de trabajo y permiten aplicar medidas correctivas y planes de intervención para mejorarlo. (2)

Las cuatro áreas básicas a estudiar en el clima organizacional son: **Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.**

#### **h. Áreas y factores para medir el clima organizacional**

##### **1. Liderazgo**

La influencia ejercida por un individuo en el comportamiento de otras personas, para lograr ciertos resultados.

- **Dirección:** Proporcionar el sentido de orientación a las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo con claridad los objetivos perseguidos e identificando en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlos.
- **Estímulo de la excelencia:** Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional, buscando constantemente mejorar los resultados.
- **Estímulo del trabajo en equipo:** Promover el trabajo en equipo al interior y entre las unidades administrativas, buscando fundamentalmente el logro de los objetivos comunes.
- **Solución de conflictos:** Resolver los problemas y conflictos inherentes a la vida organizacional y promoviendo cambios constructivos en la organización. (2)

##### **2. Motivación**

Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

- **Realización personal:** Sentir satisfacción de realizar su trabajo. La realización personal del individuo solo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual pueda aplicar sus habilidades.
- **Reconocimiento de la aportación:** Reconocer y dar crédito al esfuerzo realizado por cada persona y/o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales.
- **Responsabilidad:** La capacidad de las personas para responder por sus deberes y asumir las consecuencias de sus actos.
- **Adecuación de las condiciones de trabajo:** Condiciones ambientales, físicas y sicosociales en que se realiza el trabajo, así como la cantidad y calidad de recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas. (2)

### 3. Reciprocidad

La satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el funcionario y la organización. La persona se siente parte de la organización y consecuentemente, se convierte en un símbolo que personifica la organización.

- **Aplicación al trabajo:** Identificación plena con su trabajo y con la institución, adoptando comportamientos que superan los compromisos del contrato formal de empleo, manifestados en su dedicación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas y logros de los objetivos institucionales.
- **Cuidado del patrimonio institucional:** Es el cuidado que los funcionarios muestran por los bienes de la institución; así como por su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio, de los valores y la imagen de la institución.
- **Retribución:** Optimizar el uso de los mecanismos de retribución, en términos de los beneficios de la organización pone a disposición de sus miembros para contribuir a su realización personal y su desarrollo social y en respuesta a sus aportaciones en el trabajo. Los mecanismos de retribución pueden ser:

- Remuneraciones y prestaciones compatibles con las posibilidades económicas y financieras de la institución.
- Reconocimiento al desempeño.
- Capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- Programas de bienestar social.

- Estabilidad laboral.

- **Equidad:** Acceder a las retribuciones en condiciones de igualdad de trabajo con iguales beneficios. Ser tratados con imparcialidad en procesos de selección y promoción con base a la competencia y al mérito frente a los requisitos. (2)

#### **4. Participación**

Involucración de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales. La integración de las personas en la organización es un efecto de la participación.

- **Compatibilización de intereses:** Integrar la diversidad de los componentes de la organización e una sola dirección, compatibilización de diferentes áreas de conflicto como son: competencia para obtener recursos limitados, distribución de poder, tendencias a la autonomía.

- **Intercambio de información:** Comunicar e intercambiar información importante entre personas y grupos sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de los mismos.

- **Involucramiento en el cambio:** La actitud de promoción, aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio, participación, aporte de sugerencias y adopción de nuevas habilidades.

- **Compromiso por la productividad:** Realizar con óptima eficiencia y eficacia el servicio que le corresponde mediante el cumplimiento de las funciones individuales y colectivas conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos y adoptados. (2)

***Un Clima Favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles, que pueden surgir en, por ejemplo, los círculos de calidad.***

#### **i. Influye o no el Clima Organizacional en la Satisfacción de los usuarios.**

Se sabe que las buenas relaciones interpersonales contribuyen en forma muy efectiva a la eficacia de los servicios que se presten en materia de salud y a establecer una buena

relación con los pacientes. La calidad de esas relaciones produce confianza y credibilidad y es mostrada mediante el respeto, la confidencialidad, la cortesía, la comprensión y compenetración. La manera de escuchar y comunicarse constituye también un aspecto muy importante. Si las relaciones interpersonales no son adecuadas, aunque los servicios se presten en forma profesionalmente competente, se corre el riesgo que la atención no sea eficaz. Problemas en esta área de la satisfacción del cliente pueden comprometer la calidad general de la atención. (2)

Para conocer el estado de esa relación se han diseñado diferentes métodos. En nuestro país ya se han desarrollado varias experiencias sobre la utilización de instrumentos para conocer la satisfacción de usuarios externos de las unidades de salud.

En conclusión observamos como la conjugación de una serie de elementos son necesarios para poder ofertar y brindar servicios de calidad con el único propósito de lograr la satisfacción del cliente externo, la cual no se podría desarrollar si a la par nuestro cliente interno no se rodea de un ambiente psico-social favorable que le permita brindar como proveedor de servicios, una alta calidad de los servicios que brinda y alcanzar una productividad deseada. (2)

***Un ambiente y una cultura organizacional que inspire motivación, confianza y liderazgo influyen para que el personal de salud, alcance los objetivos deseados por la institución y lograr mejorar la satisfacción del cliente externo.***

## VII. DISEÑO METODOLÓGICO

### a. Tipo de Estudio:

El presente estudio es una investigación operacional de tipo evaluativo. (14)

### b. Lugar y período:

Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, Departamento de Jinotega, Nicaragua, I Semestre 2004.

### c. Universo:

- Usuarios ambulatorios de consulta externa del centro de salud.
- Trabajadores del centro de salud de Pantasma.

### d. Muestra:

- 100 usuarios externos de la unidad de salud para las encuestas de satisfacción de acuerdo a la Disposición Técnica del MINSA. Se distribuyeron los 100 usuarios seleccionados en un periodo de dos semanas, aplicando 10 encuestas diarias con un intervalo de selección cada 20 pacientes (Promedio de atención diaria de 200 / las 10 encuestas diarias = 20). (1)
- 19 trabajadores del centro de salud de Pantasma, seleccionados al azar según enumeración de la nomina salarial para desarrollar un análisis del Clima Organizacional, dicha selección y análisis dispuesto conforme la disposición Técnica del MINSA. (2)

### e. Criterios de Inclusión:

- Usuarios de los servicios de salud con dos contactos previos como mínimo a la hora del llenado de la encuesta de satisfacción. (1)
- Usuario de los servicios de salud anuentes a participar en la encuesta. (1)
- Personal de salud con un periodo mayor a seis meses de laborar para la unidad de salud. (2)
- Personal de salud que haya sido previamente capacitado en liderazgo y calidad de los servicios. (2)

**f. Fuente de Información:**

El tipo de fuente es primaria, basada en la información pertinente de los usuarios externos que demandan atención y conjunto de trabajadores del área de la consulta externa del Centro de Salud.

**g. Métodos e instrumentos de recolección de la información:**

La información se obtuvo a través de la aplicación de encuestas a los usuarios externos (Encuestas de Satisfacción de los Usuarios) y al conjunto de trabajadores (Encuestas de Clima Organizacional) del Centro de Salud Adelina Ortega. Dichos instrumentos son oficiales del MINSA y han sido establecidos como disposiciones técnicas. (1, 2)

Previa a la recolección de la información, se realizó una prueba piloto para identificar dificultades en el levantamiento de los datos. No se encontraron dificultades y se continuó con la recolección de la información.

Las encuestas al personal de salud fueron realizadas por dos médicos (autores) estudiantes de la maestría de salud pública del CIES, se reunió a las personas que fueron seleccionadas para contestar el formulario, se explicó el objetivo del formulario y las instrucciones para llenarlo, se llenaron en presencia de los encuestadores para la aclaración dudas, se entregaron al término de la distancia los cuestionarios llenos.

Las encuestas a los usuarios externos fueron aplicadas por estudiantes de quinto año de secundaria del municipio de Pantasma, previamente capacitados por los autores. Se identificaron a los usuarios seleccionados al momento de retirarse de la unidad de salud una vez que concluyeron con su demanda de servicio,

**h. Enumeración de la variables:**

**Datos generales de los usuarios externos**

- Datos generales de los usuarios.
- Motivo de la visita.
- Tiempo de espera para ser atendido y duración de la consulta.

### **Percepción del usuario externo acerca de la calidad de la atención recibida**

- Cumplimiento de procedimientos básicos generales de la consulta médica (Explicación, Consejería, Comprensión e instrucciones sobre uso de medicamentos).
- Trato recibido (Privacidad, amabilidad y calidad del trato).

### **Nivel de satisfacción referida por los usuarios externos**

- Calificación general de la atención recibida (Calificación de la atención, Satisfacción, Retorno a la unidad de salud a buscar atención, Atención por el mismo proveedor, Problema identificado por el usuario).

### **Áreas y factores del Clima Organizacional:**

**Factores del área de Liderazgo:** Dirección, Estímulo a la excelencia, Estímulo del trabajo en equipo y Solución de conflictos.

**Factores del área de Motivación:** Realización personal, Reconocimiento a la aportación, Responsabilidad y Adecuación de las condiciones de trabajo.

**Factores del área de Reciprocidad:** Aplicación al trabajo, Cuidado del patrimonio institucional, Retribución y Equidad.

**Factores del área de Participación:** Compatibilización de intereses, Intercambio de información, Involucramiento en el cambio, Compromiso por la productividad.

i. Operacionalización de la variables:

Satisfacción de usuarios

Área	VARIABLES	Definición	Escala
DATOS GENERALES DE LOS USUARIOS	Edad	Tiempo transcurrido en años del usuario desde el nacimiento hasta la fecha de la entrevista.	10 – 19 años 20 – 39 años 40 – 59 años 60 – más años
	Sexo	Diferencia física y constitutiva entre el hombre y la mujer.	Femenino Masculino
	Motivo de la Consulta	Razón principal por la cual se acude a la consulta en la unidad de salud.	VPCD CPN Familiar Morbilidad Vacuna Planificación Otro
CONSULTA	Respuesta a la solicitud de consulta o servicios	Solicitud satisfecha de la consulta o de los servicios que oferta la unidad de salud por parte del usuario. (Si = siempre lo han atendido, No = No siempre lo han atendido).	Si No
TIEMPO DE ESPERA Y CONTACTO	Tiempo de espera para ser atendido	Tiempo transcurrido entre la llegada a la unidad de salud y la atención recibida.	Menor de 15 minutos 15 a 30 minutos 31 a 60 minutos más de 60 minutos
	Opinión sobre el tiempo de espera	Percepción del usuario acerca del tiempo de espera para ser atendido.	Poco Aceptable Mucho
	Tiempo de contacto	Tiempo de duración de la consulta o servicio recibido.	Menos de 5 minutos 5 a 10 minutos más de 10 minutos
	Opinión sobre el tiempo de contacto	Percepción del usuario acerca del tiempo de que dura la consulta.	Poco Aceptable Mucho
	Entrega de cita	Entrega de cita para consulta posterior.	Si No No aplica N/A
CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTA	Explicación	Explicación de los hallazgos en la consulta recibidos por el usuario.	Si No No aplica N/A
	Consejería	Consejería y recomendaciones para la salud del usuario recibidas.	Si No
	Comprensión	El usuario comprendió los consejos y recomendaciones brindadas por el personal de salud.	Si No
	Instrucciones sobre uso de medicamentos	Instrucciones acerca del uso de medicamentos recibas por el usuario en la farmacia de la unidad de salud.	Si No No Aplica N/A
TRATO RECIBIDO	Privacidad durante la consulta	Respeto a la intimidad y privacidad del usuario.	Si No
	Amabilidad y calidad del trato	Percepción del usuario acerca del trato recibido por el proveedor de servicios (médico, enfermera, admisionista, farmacia, laboratorio).	Excelente Bueno Regular Malo N/A

Area	VARIABLES	Definición	Escala
CONDICIONES DEL AMBIENTE	Comodidad	Percepción del usuario acerca de la existencia de un ambiente de comodidad en la unidad de salud.	Si No
	Limpieza de la unidad de salud	Percepción del usuario acerca de la calidad de la limpieza en la unidad de salud.	Excelente Bueno Regular Malo N/A
	Limpieza de los servicios sanitarios	Percepción del usuario acerca de la calidad de la limpieza de los servicios sanitarios de la unidad de salud.	Excelente Bueno Regular Malo N/A
CALIFICACIÓN GENERAL DE LA ATENCIÓN RECIBIDA	Calificación de la Atención	Percepción del usuario acerca de la calidad de la atención recibida en general en la unidad de salud.	Excelente Bueno Regular Mala
	Satisfacción	Percepción de la satisfacción del usuario acerca de la atención recibida en la unidad de salud.	Si No
	Retorno a la unidad a buscar atención	Disposición del usuario de regresar a la unidad de salud a buscar atención.	Si No
	Atención por el mismo proveedor	Disposición del usuario de ser atendido por el mismo proveedor del día de la visita a la unidad de salud.	Si No
	Problema identificado por el usuario	Percepción del usuario del principal problema de atención en la unidad de salud.	Tiempo de espera El trato del personal Entrega de medicamentos Instalaciones de la unidad de salud Otro

### Clima Organizacional

Area	VARIABLES	Definición	Escala
LIDERAZGO	Dirección	Proporcionar el sentido de orientación a las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo con claridad los objetivos perseguidos e identificando en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlos	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
	Estímulo de la Excelencia	Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional, buscando constantemente mejorar los resultados.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
	Estímulo del trabajo en equipo	Promover el trabajo en equipo al interior y entre las unidades administrativas, buscando fundamentalmente el logro de los objetivos comunes.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
	Solución de Conflictos	Resolver los problemas y conflictos inherentes a la vida organizacional y promoviendo cambios constructivos en la organización.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5

Área	Variables	Definición	Escala
<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>Realización personal</b>	Sentir satisfacción de realizar su trabajo. La realización personal del individuo solo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual pueda aplicar sus habilidades.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
	<b>Reconocimiento a la aportación</b>	Reconocer y dar crédito al esfuerzo realizado por cada persona y/o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
	<b>Responsabilidad</b>	La capacidad de las personas para responder por sus deberes y asumir las consecuencias de sus actos.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
	<b>Adecuación de las condiciones de trabajo</b>	Condiciones ambientales, físicas y sicosociales en que se realiza el trabajo, así como la cantidad y calidad de recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
<b>RECIPROCIDAD</b>	<b>Aplicación al trabajo</b>	Identificación plena con su trabajo y con la institución, adoptando comportamientos que superan los compromisos del contrato formal de empleo, manifestados en su dedicación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas y logros de los objetivos institucionales.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
	<b>Cuidado del Patrimonio Institucional</b>	Es el cuidado que los funcionarios muestran por los bienes de la institución; así como por su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio, de los valores y la imagen de la institución.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
	<b>Retribución</b>	Optimizar el uso de los mecanismos de retribución, en términos de los beneficios de la organización pone a disposición de sus miembros para contribuir a su realización personal y su desarrollo social y en respuesta a sus aportaciones en el trabajo.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
	<b>Equidad</b>	Acceder a las retribuciones en condiciones de igualdad de trabajo con iguales beneficios. Ser tratados con imparcialidad en procesos de selección y promoción con base a la competencia y al mérito frente a los requisitos.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>Compatibilización de Intereses</b>	Integrar la diversidad de los componentes de la organización e una sola dirección, compatibilización de diferentes áreas de conflicto como son: competencia para obtener recursos limitados, distribución de poder, tendencias a la autonomía.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
	<b>Intercambio de Información</b>	Comunicar e intercambiar información importante entre personas y grupos sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de los mismos.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
	<b>Involucración en el cambio</b>	La actitud de promoción, aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio, participación, aporte de sugerencias y adopción de nuevas habilidades.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5
	<b>Compromiso por la productividad</b>	Realizar con optima eficiencia y eficacia el servicio que le corresponde mediante el cumplimiento de las funciones individuales y colectivas conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos y adoptados.	Muy satisfactorio Promedio >4 Satisfactorio Promedio 3–4 Poco satisfactorio Promedio 2.5 < 3 Promedio insatisfactorio Promedio < 2.5

**j. Procesamiento y análisis de los datos:**

Para el proceso y análisis de la información se realizó el registro de los resultados apoyado en los programas Microsoft Office, Word XP y Excel del sistema operativo computarizado Windows XP. Se llenaron las casillas de las tablas de salida con los datos obtenidos en la base diseñada en formato automatizado de Excel para tal fin por el MINSA. Obteniéndose números absolutos y expresados en frecuencia relativa (porcentaje). (2)

Los resultados se analizaron por separados; en las encuestas de Satisfacción de Usuarios se presentan frecuencias relativas (porcentajes) las cuales reciben un tipo de valoración y manejo gerencial según el puntaje obtenido, un porcentaje mayor al 95% de satisfacción se considera como aceptable (Disposición Técnica del MINSA). (1)

En los resultados del Clima Organizacional los valores finales se agruparon en tablas y gráficos resumen; para cada área o factor los puntajes pueden fluctuar entre 0 – 5, y se definió como satisfactorio el valor que supera los 3.5 (Disposición Técnica del MINSA). (2)

**k. Limitantes en el procesamiento y análisis de los datos:**

La limitante de este estudio fue no establecer una relación entre el clima organizacional que impera en el centro de salud y la satisfacción de los usuarios externos referida acerca del servicio recibido; lo cual conllevó a reformular los objetivos del estudio. Las principales causas identificadas son:

- No existe estandarización entre las escalas de medición para ambos instrumentos (categoriales y paramétricas).
- Unidades de análisis no se encuentran en la misma dimensión, investigación en momentos y con usuarios externos diferentes.
- Debido a la confidencialidad de las encuestas no permitieron analizar los micro climas e identificar los ambientes a priorizar según los resultados.

## VIII. RESULTADOS

**Satisfacción de los usuarios.** El 90% de los encuestados fueron mujeres, 10% hombres (Ver gráfico 1) con predominio del grupo etáreo de 20 a 39 años (65%) (Ver gráfico 2) y la morbilidad (56%) como principal motivo de consulta (Ver gráfico 3). Un 7% refirió rechazo de la atención (Ver gráfico 4) y en relación al tiempo de espera para recibir la consulta, un porcentaje considerable (26%) de los usuarios (as) no estaban satisfechos (as) (Ver gráfico 5 y 6). El 19% consideró como poco el tiempo de duración de la consulta. (Ver gráfico 7 y 8)

En cuanto a la explicación de los hallazgos en la consulta, el 81% reportaron que se les explicaba su estado de salud (Ver gráfico 9), pero no se les brindó consejos o recomendaciones para mejorar su salud en un 32% (Ver gráfico 10) y un 11% no recibió instrucciones de cómo administrar los medicamentos (Ver gráfico 11).

El respeto a la privacidad fue referido en un 92% (Ver gráfico 12) y un 86% en promedio reportaron recibir siempre un trato amable, tanto de médicos (Ver gráfico 13), enfermeras (Ver gráfico 14), admisión (Ver gráfico 15), farmacia (Ver gráfico 16) y laboratorio (Ver gráfico 17). En lo que se refiere a las condiciones del ambiente, el 85% consideraron haberse sentido cómodos (as) (Ver gráfico 18). El 24% consideran la limpieza de la unidad de salud como regular (16%) o mala (8%) (Ver gráfico 19). Un 64% refirieron una regular (55%) a mala (9%) limpieza de los sanitarios (Ver gráfico 20).

En general el 79% de los usuarios reportaron estar satisfechos con la atención médica recibida (Ver gráfico 22). La mayoría (82%) de los y las usuarios (as) calificaron la atención como buena (70%) a excelente (Ver gráfico 21). El retorno a la unidad y atención por el mismo proveedor fue referido en forma negativa en un 10% respectivamente. (Ver gráfico 23)

El principal problema identificado por el usuario es la falta de medicamentos referida en un 64%, seguido del trato del personal en un 13% y el tiempo de espera con un porcentaje ligeramente menor de 13%. (Ver gráfico 24)

Si bien en las preguntas cerradas más de la mitad de las personas entrevistadas

manifestó estar satisfecha con la atención recibida, al dar oportunidad de expresarse en preguntas abiertas los principales comentarios fueron: el tiempo de espera largo, falta de sillas en la sala de espera y falta de medicinas, entre otras.

**Satisfacción del prestador de servicio.** De manera general el promedio de los resultados del clima organizacional (55.7% = 2.85 pts) según la escala de valores definida en la metodología, está por debajo de 3 y encima de 2.5 siendo estos considerados como poco satisfactorios por parte del personal de salud. (Ver gráfico 25)

De las cuatro grandes áreas, las que tienen mayor predominio en el clima total son el **Liderazgo con 3.39 puntos**, seguido de la **Reciprocidad con 2.76 Pts**. Se puede atribuir que son las que determinan la calificación global del clima. Por el contrario las áreas de Motivación y Participación con 2.71 y 2.28 Pts. respectivamente, son las que tienen más baja calificación sobresaliendo como elementos del clima a un nivel de insatisfacción. Comparando el comportamiento de las cuatro áreas, se observa cierto equilibrio en Motivación y Reciprocidad, pues la diferencia de calificaciones no difiere significativamente. (Ver gráfico 25)

De manera particular, por cada área del clima se observa el siguiente comportamiento:

El área de **Liderazgo** en general está por encima de 3 en la escala de valores, lo que indica el alcance de un nivel satisfactorio. Los factores de mayor peso en el comportamiento observado, son el Estímulo de la Excelencia, seguido del Estímulo del trabajo en equipo y los factores de Solución de Conflictos y Dirección son los de menor predominio pero con resultados también satisfactorios arriba de 3. Sin embargo, se refirió en un 68.42% que no se cumplen los aspectos relacionados con el reglamento interno por parte de los compañeros de trabajo, un 47.37% refirió que en su área de trabajo no se preocupan por mantener informado al personal de nuevas técnicas relacionadas a sus funciones, existe poco apoyo por parte de los compañeros para ayudar a realizar acciones que el personal no está en capacidad de hacerlas (52.63%), además consideran que las posiciones que adoptan los compañeros de trabajo no son sinceras y claras cuando se analizan los problemas (47.4%). (Ver gráfico 26)

Con respecto al área de **Motivación** los factores de reconocimiento a la aportación y la adecuación de las condiciones de trabajo fueron considerados como los más débiles. Sin embargo aproximadamente el 77% de los recursos refieren sentirse realizados personalmente. Se refiere que no existe reconocimiento especial por el buen desempeño (94.7%), para realizar una acción siempre hay que consultar con los superiores (84.2%), consideran que los responsables de área no tienen buena opinión sobre el grupo de trabajo (68.4), la mayoría de los empleados no se sienten satisfechos con el ambiente físico laboral y no cuentan con las herramientas necesarias de trabajo (63.2%) respectivamente. (Ver gráfico 27)

El área de **Reciprocidad** alcanzó un nivel poco satisfactorio dentro de la escala (2.76 de 5) Dentro del factor de retribución el 79% de los prestadores refieren que no se les brinda un incentivo adicional a los establecidos en los compromisos de trabajo, si embargo el 68.42% refiere tratar con respeto y diligencia a los usuarios del servicio. Por otro lado, dentro del factor de aplicación al trabajo el 68.42% manifestó que dentro de su centro de la gente no se esfuerza por cumplir sus obligaciones. En el factor de equidad el 63% de los proveedores manifestó que los programas de capacitación no son para todos. (Ver gráfico 28)

La **Participación** se ubica en el nivel de de insatisfacción (2.28 Pts.) El factor que más incide en la inclinación positiva de esta área es la Compatibilización de intereses, que obtuvo 2.95 Pts., de manera contraria aparece el Intercambio de información con 1.63 Pts. Al observar los aspectos referidos por el personal encontramos que el 89.47% opina que la información circula en forma de chisme o rumor, además refieren (73.7%) que en su área no se enteran de las decisiones tomadas, de igual forma en el factor de compromiso con la productividad el (73.7%) considera que no existe trabajo en equipo además de la inexistencia del espíritu de equipo entre los diferentes grupos. En el factor de involucramiento en el cambio el 68.42% refieren que las normas y valores no favorecen el trabajo de la institución y las personas no se encuentran abiertas al cambio (63.16%). La consideración de que el poder está concentrado en un grupo fue referida en un 63.16% dentro del factor de compatibilización de intereses. (Ver gráfico 29)

## IX. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Evaluar la calidad de los servicios de salud utilizando como parámetro la satisfacción del usuario (a) del mismo expresada en una encuesta, es sin duda una tarea compleja. Lo obtenido mediante tal procedimiento es una opinión acotada por los límites de las opciones de respuesta posibles. Sin embargo, el haber obtenido la información inmediatamente después de la recepción de un servicio, permitió captar la impresión más cercana de la experiencia vivida en ese momento por el (la) usuario(a). Es por lo tanto un termómetro útil para registrar su percepción sobre la calidad del mismo.

En cuanto a los datos generales de los usuarios, se observó que el grupo etáreo predominante fue el de 20 a 39 años con un 65% (65) (Ver gráfico 1), del total de usuarios encuestados el 90% (90) eran del sexo femenino (Ver gráfico 3), el motivo principal de la consulta fue por enfermedad con un 56% (56) seguido del control de VPCD en el niño con un 15% (15) (Ver gráfico 2). Estos resultados se relacionan con estudios que demuestran que la mayor asistencia a demandar servicios la realizan las mujeres entre la edad de 20 a 49 años y el principal motivo de consulta es por enfermedad.

De los resultados obtenidos se puede concluir que en opinión de la mayoría de los (las) usuarios (as), los servicios prestados fueron satisfactorios. Sin embargo, los porcentajes de respuestas en sentido opuesto no deben ser desdeñadas, en tanto hacen referencia a las dificultades encontradas con mayor frecuencia en la prestación de servicios de salud pública. Por ejemplo el rechazo de la consulta, la falta de explicación de lo encontrado en la atención, deficiente recomendación para mejorar la salud, no recibir instrucciones sobre el uso de medicamentos, no respeto a la privacidad, trato del personal, y el desabastecimiento de medicamentos principalmente. (Ver gráficos 4, 9, 10, 11, 12, 13,14, 15, 16, 17, 24) Estos datos concuerdan con lo encontrado en diferentes estudios realizados en México, y la situación de las unidades de salud a nivel nacional, donde la insatisfacción de los (las) usuarios (as) la refieren a la falta de medicamento y tiempo de espera entre otras.

La calidad del servicio brindado está medido por cinco variables importantes: la explicación de lo encontrado en la atención, la consejería y recomendaciones para mejorar la salud, el grado de comprensión de las recomendaciones, la instrucción sobre el

uso de las medicinas y el trato por parte del personal de salud hacia el usuario. La explicación de los hallazgos en la consulta no fue recibida por un 19% de los usuarios, 32% refirió no haber recibido recomendaciones para mejorar su salud. Estas referencias muestran resultados de impacto negativo en la calidad de la atención; tomando en cuenta el número de recursos asignados a la atención directa y el promedio de consultas diarias en la unidad de salud, pueden ser el principal motivo de un corto tiempo de consulta lo cual no permita abordar de forma integral a los usuarios. Con respecto a las instrucciones acerca del uso de las medicinas un 11% no las obtuvo y el trato recibido por el personal de salud oscila entre 3% y un 20% considerado como regular y malo, identificando el área de admisión seguido de la farmacia como los ambientes con mayores debilidades. Lo anterior permite suponer que el congestionamiento de usuarios en el área de admisión que cuenta con un solo recurso y el desabastecimiento de medicamentos en la farmacia, son las principales causas de insatisfacción. (Ver gráficos 4, 9, 10, 11, 12, 13,14, 15, 16, 17, 24)

Igualmente la insatisfacción con el servicio recibido está medida por cuatro variables importantes: la calificación de la atención (Ver gráfico 21), la satisfacción referida (Ver gráfico 22), el retorno a la unidad a solicitar servicio y la atención por el mismo proveedor (Ver gráfico 23 y 24). En general la calificación de la atención fue considerada como buena a excelente en un 82% pero un 21% refirió no estar satisfechos con la atención recibida y fueron más exigentes en la calidad de los servicios requeridos, también se reflejó que un 10% no desearía ser atendido por el mismo personal en una próxima consulta y el mismo porcentaje refirió que no retornaría a la unidad de salud a solicitar servicios, probablemente por la inadecuada atención recibida en esta visita.

En cuanto a los (as) prestadores (as) del servicio, la insatisfacción en el trabajo tiene que ver con el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibida o experimentadas, directa o indirectamente, y que influyen en su conducta. Estas propiedades o determinantes provocan motivación, la energía fundamental para hacer algo. El personal es quien crea el clima, pero además lo vive, lo percibe. Influye en la motivación de todos y en la forma de cómo se comporta dentro de la organización.

De forma general se puede considerar que el tipo de clima referido por el personal de la unidad de salud es de tipo autoritario paternalista, tomando en consideración que los

aspectos que predominan y lo determinan son la toma de decisiones centralizada en los escalones superiores, el control del personal se encuentra también centralizado, a pesar de esto se concede cierta facilidad a los subordinados, existen relaciones de confianza pero predomina la estructura vertical o sea la dependencia de la base, pero no coincide con la cobertura de las necesidades sociales experimentadas por los proveedores.

Los resultados muestran un clima poco satisfactorio a expensas de las áreas de participación y motivación lo cual refleja que las reacciones y actitudes, propias de las personas que laboran en la unidad de salud se manifiestan ante la falta de ciertos factores como son el reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo; si estas condiciones mínimas no están presentes producen un influencia negativa en la motivación del personal. A pesar de esto el alto nivel de realización personal es que el incide de manera positiva en la motivación para realizar su trabajo en el que tiene las posibilidades de aplicar sus habilidades. (Ver gráficos 25, 26, 27, 28 y 29)

Con respecto a la participación del personal en las actividades de la organización, existe poco aporte por parte de los proveedores de servicio para cumplir con los objetivos y metas institucionales, además de poca integración de las personas de la organización en la toma de decisiones. La falta de espíritu de equipo, la resistencia al cambio por parte del personal y el deficiente intercambio de información son las principales aspectos que influyen de manera negativa en el compromiso de las personas al cumplimiento de sus funciones individuales y colectivas conforme a los estándares de calidad establecidos. Sin embargo se evidencia que los niveles superiores están desarrollando acciones que propician ciertos cambios positivos a la institución. (Ver gráficos 25, 26, 27, 28 y 29) (2, 6, 7, 13, 14, 19, 22, 23, 24)

## **X. CONCLUSIONES**

1. El 79% de los usuarios refirieron sentirse satisfechos con la atención recibida y la calificación general de la atención es considerada como buena en un 82%. El grupo etáreo predominante en la demanda de servicio fue de 20 a 39 años del sexo femenino y el principal motivo de consulta fue el de morbilidad coincidiendo con el comportamiento general de la población nicaragüense
2. Las dimensiones que más influyen en la percepción de la calidad del servicio recibido por parte de los usuarios son el recibir recomendaciones para mejorar su estado de salud, trato del personal de salud y la explicación de los hallazgos en la consulta.
3. El nivel de satisfacción referido no alcanza los estándares normativos del MINSA que establece un mínimo de 95% de satisfacción es considerable como adecuado, la mayor influencia negativa es la falta de medicamentos, tiempo de espera, duración de la consulta y en un pequeño pero considerable porcentaje por rechazo a la consulta en visitas anteriores.
4. Los aspectos a mejorar referidos por los usuarios son el abastecimiento de medicamentos y el trato del personal.
5. De forma general el entorno laboral referido por el personal de la unidad de salud es de tipo autoritario paternalista, tomando en consideración los aspectos que predominan y lo determinan, que son toma de decisiones centralizada en escalones superiores, control de personal se encuentra centralizado, a pesar de esto se concede cierta facilidad a subordinados, existen relaciones de confianza pero predomina la estructura vertical o sea la dependencia de la base.
6. El área con mayor fortaleza es la de Liderazgo y el factor que resalta es el Estímulo a la excelencia.
7. Las áreas de mayor debilidad son la Participación y la Motivación, los factores mas deteriorados son el Intercambio de información y el reconocimiento a la aportación.

## **XI. RECOMENDACIONES**

1. Al promover el cambio en la unidad de salud se debe hacer de manera escalonada, ir combinando los cambios con la estructura actual, se debe vencer la inercia, participando los diferentes miembros de la unidad identificando cuales son las fortalezas de su cultura organizacional y cuales son las debilidades que deben enfrentar.
2. En base a los resultados encontrados y los problemas identificados en el clima organizacional y la satisfacción de los usuarios externos se debe realizar la priorización de los problemas utilizando los criterios de Frecuencia, Impacto, Factibilidad (Disposición técnica MINSA), y desarrollar un plan de corto plazo que mejore la satisfacción de los usuarios internos y externos; y genere mayor calidad de los servicios prestados.
3. Tomar en cuenta las limitaciones expresadas en este estudio para posteriores mediciones. Diseñar una matriz de recolección de datos que identifique la satisfacción del prestador de servicios y del usuario externo en los diferentes ambientes de la unidad de salud (microclimas).

## XII. BIBLIOGRAFIA.

1. MINSA. Cómo realizar la medición de satisfacción de usuarios externos en las unidades de salud del I y II nivel de atención. Managua Nicaragua, última actualización Abril 2004. Dirección del Primer y Segundo nivel de atención en Salud.
2. De la Peza, Lourdes...et al. La cultura y el clima organizacional. Módulo: Desarrollo de Liderazgo en las Instituciones de Salud. División General de Recursos Humanos, MINSA.
3. INIFOM. Caracterización municipal, Municipio de Santa María de Pantasma. Última actualización 2002. <http://www.manfut.org/jinotega/wiwili.html>.
4. Platero E. Calidad de los Servicios de Salud en el Municipio de Ilopango desde la perspectiva de los usuarios San Salvador Enero 2000. Trabajo de Tesis para optar a Msc. Salud Pública.
5. Razo J., Moreno G., López P., Juárez C., Vázquez R. Y García A. Satisfacción de los pacientes en los servicios de salud en el trabajo, en la zona Tlanepantla del estado de México, 1997. <http://www.stps.gob.mx/312/publica/sistemas.htm>
6. Ruiz C., Vargas F., Castillo C., Pérez L., Martínez R. ¿Qué piensan los pacientes de los servicios del Instituto Nacional de la Nutrición? Rev Invest Clin 1990; 42(4):298-311.
7. Vigo Ina. MINSA, Encuestas de satisfacción de usuarios de servicios de salud. Lima Perú, Agosto 2002.
8. Bastidas Ernesto. Clima Organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios públicos: Cedenar, Empopasto y Telenariño. Bogotá Colombia. 2001.
9. Buckley. W. La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas. Amorrortu. Buenos Aires, 2da edición, 1973.
10. Brunet L(1999). El Clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y Consecuencias. México, Editorial Trillas.

11. Datz, D. Y Kahn, R. Psicología Social en las Organizaciones. Trillas, México. 1977.
12. Dessler G,(1979) Organización y Administración: Enfoque situacional. México. Prentice Hall.
13. Mintzberg H. La Estructuración de las Organizaciones. Junio 1990.
14. Piura, López Julio. Introducción a la metodología de la investigación 4ta. Edic. Managua.
15. INEC. “Indicadores básicos” Encuesta Nacional sobre el nivel de vida 2001. Capítulo 3, pág. 40, Indicadores de salud.
16. Albart Yesmin. Perspectiva metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional. Universidad de Holguín. Conava S,A.
17. Bustos Paulina. Clima Organizacional. Gestipolis. [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)
18. Cabrera, Gilmar. Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile, 1996.
19. Liwin, George H. “ Climate and Motivation: experimental Study” Citado en Organizational Psychology, de Klob, Rubin y McInlyre, A book of Readings, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971-P.
20. Maldonado G., Torres S., Fragosos J. Pérez J. Calidad de la atención del adulto mayor en medicina familiar. Rev Med IMSS 2000; 38(3): 125-129.
21. Saray L. Diagnóstico organizacional y estrategias de intervención participativas para la transformación organizacional del sector público educativo (cultura organizacional y clima organizacional).
22. Sequeira R. Alberto. Clima Organizacional asociado a percepción sobre eficacia. Enero-Septiembre 1994. Servicio quirúrgico, Hospital Manuel de Jesús Rivera, Managua. Tesis para optar al título de Master en Salud Pública.

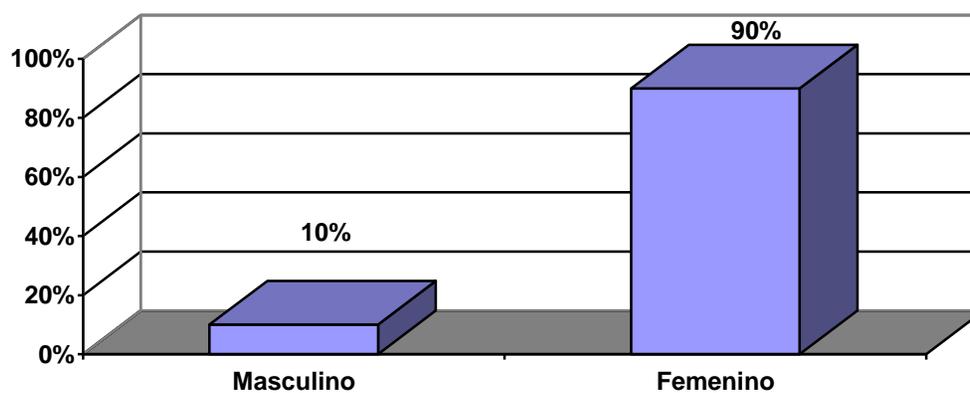
# **ANEXOS**

**Tabla 1.** Usuarios que acuden a consulta según sexo, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.

SEXO	Masculino		Femenino		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
	10	10	90	90	100	100

Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 1.** Usuarios que acuden a consulta según sexo, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



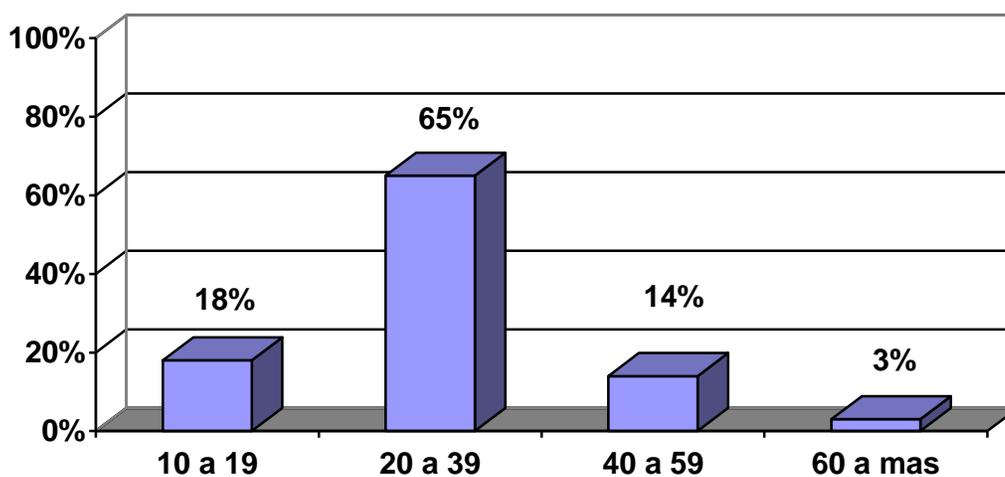
Fuente: Tabla 2.

**Tabla 2.** Entrevistados según grupo etario, Satisfacción de usuarios externos, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.

EDAD	Grupos Etarios								Total	
	10 – 19 años		20 – 39 años		40 – 59 años		60 a más		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
	18	18	65	65	14	14	3	3	100	100

Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 2.** Entrevistados según grupo etario, Satisfacción de usuarios externos, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



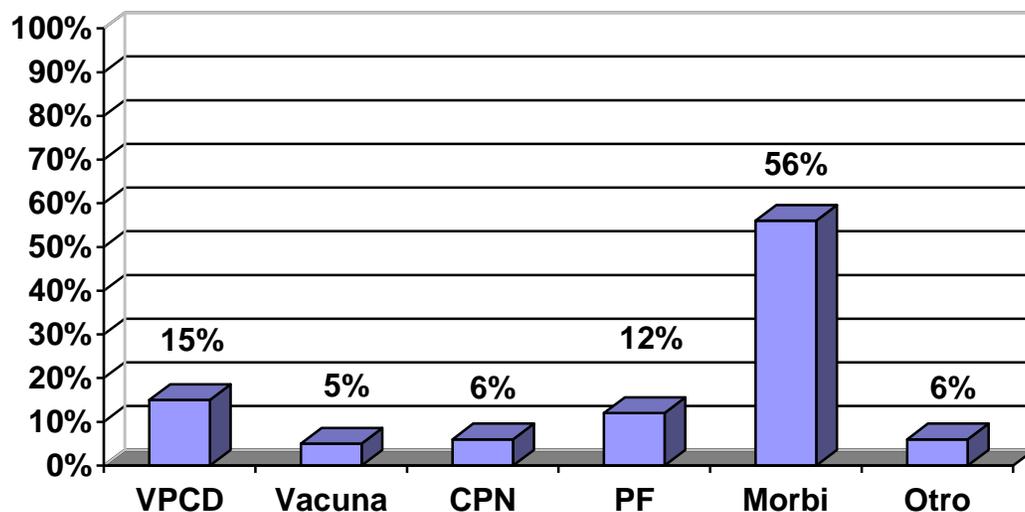
Fuente: Tabla 2.

**Tabla 3.** Motivos de consulta de los usuarios externos, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.

Motivos de Consulta	VPCD		Vacunas		CPN		Plan. Fam.		Morbil		Otro		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
		15	15	5	5	6	6	12	12	56	56	6	6	100

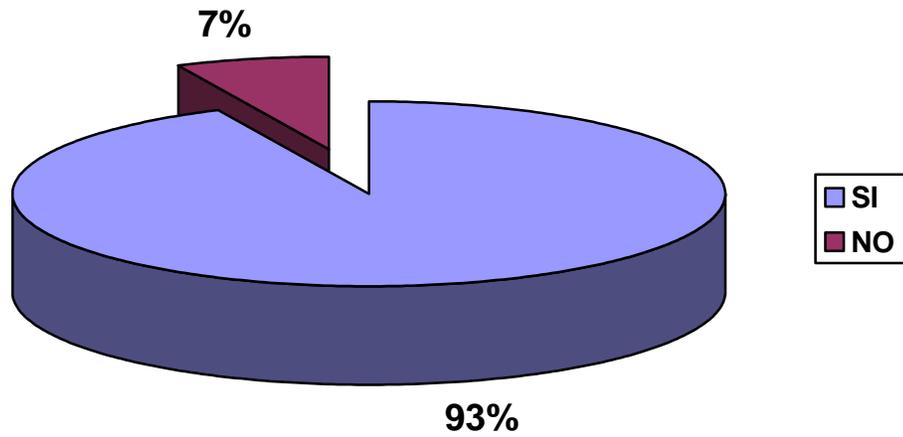
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 3.** Motivos de consulta de los usuarios externos, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



Fuente: Tabla 2.

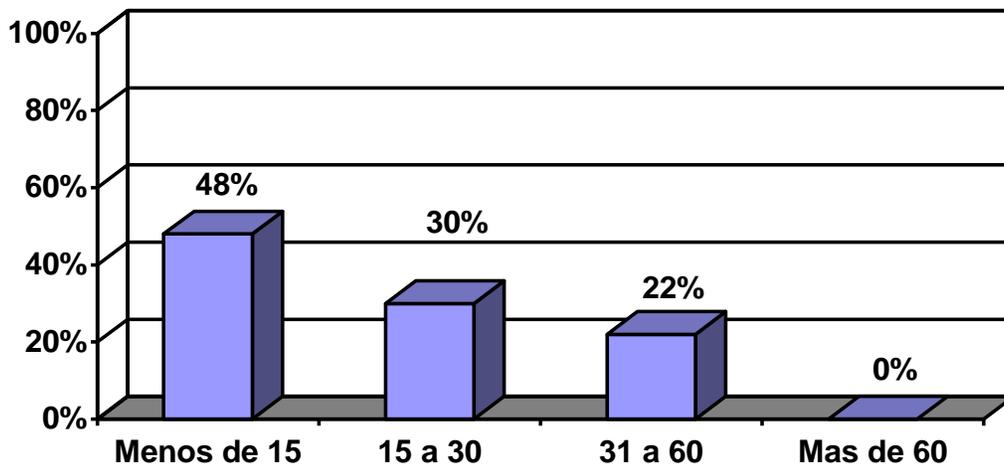
**Gráfico 4.** Acceso a la atención cuando lo ha demandado los usuarios en consultas previas, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



---

Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

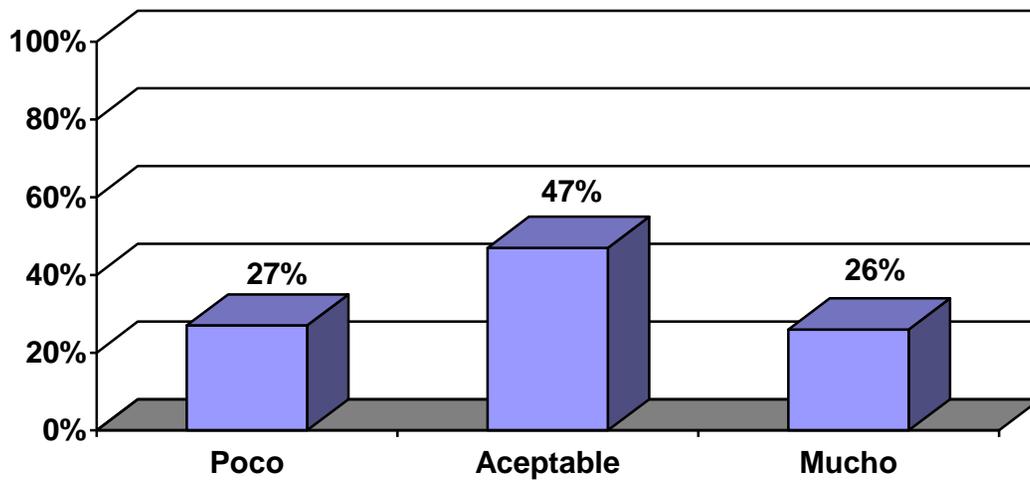
**Gráfico 5.** Tiempo de espera para recibir la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



---

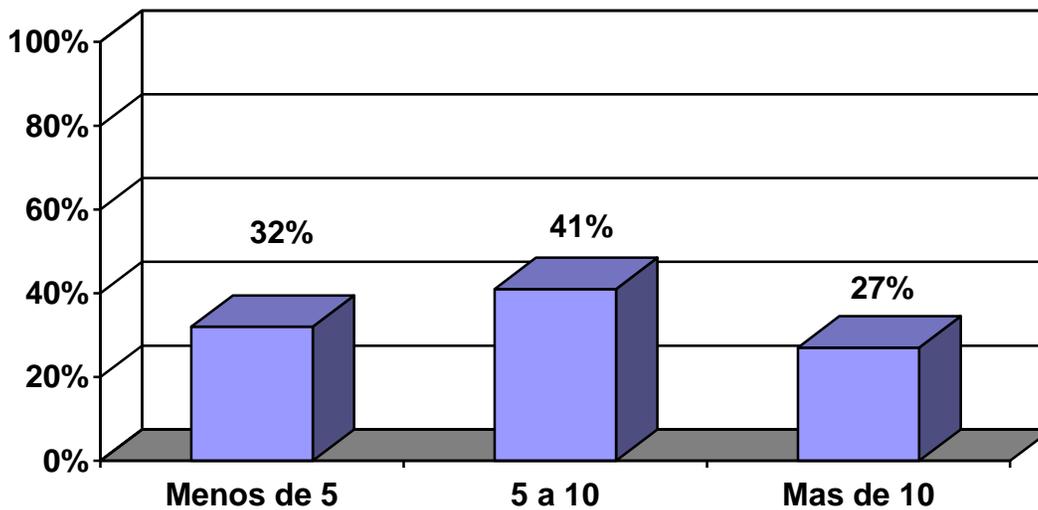
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 6.** Percepción de los usuarios externos acerca del tiempo de espera para recibir la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



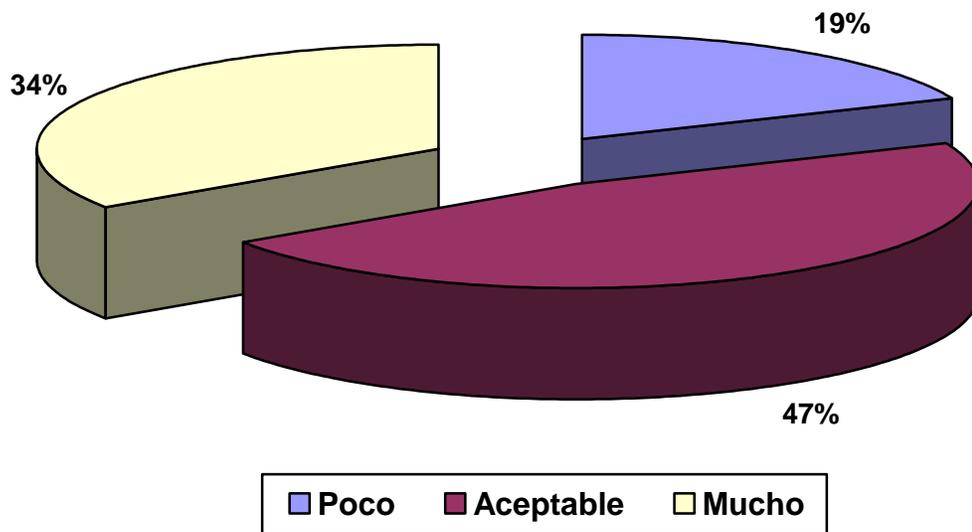
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 7.** Tiempo de duración de la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Pantasma I Semestre 2004.



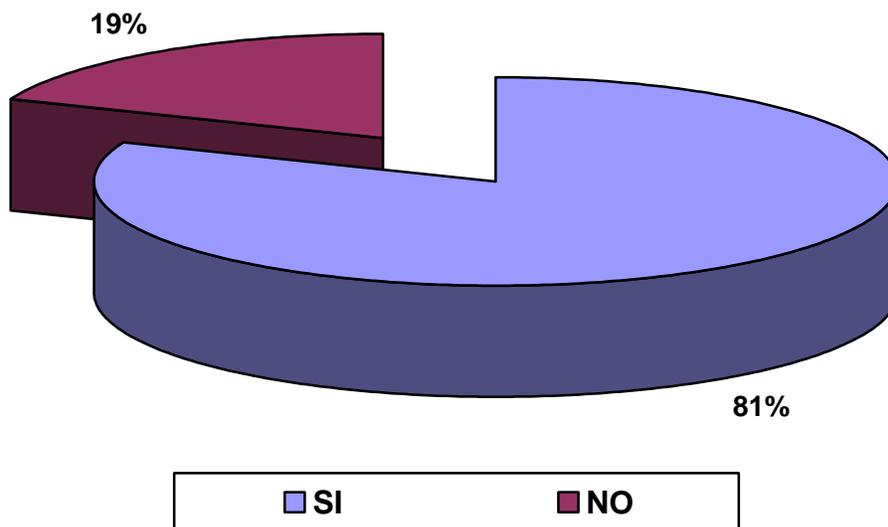
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 8.** Percepción de los usuarios externos acerca de la duración de la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



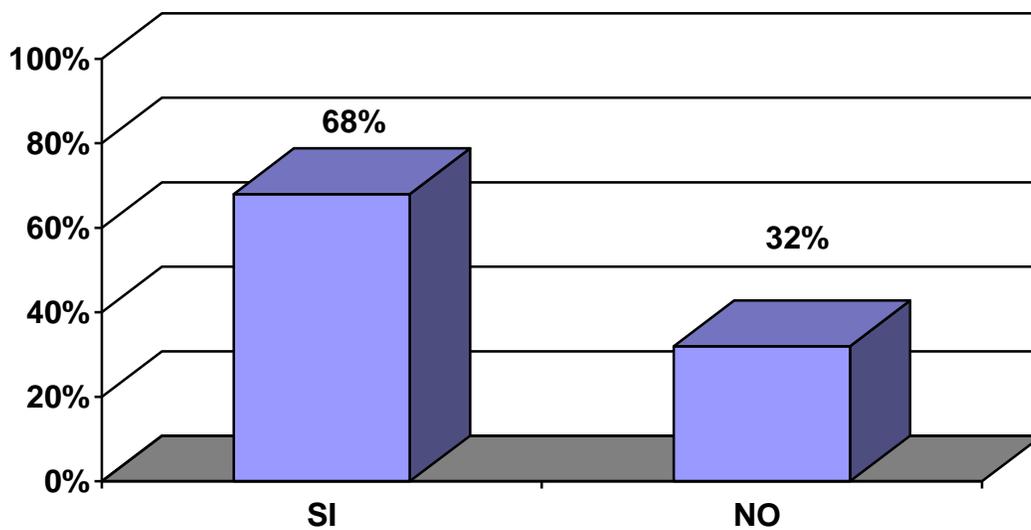
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 9.** Explicación a los usuarios de los hallazgos en la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



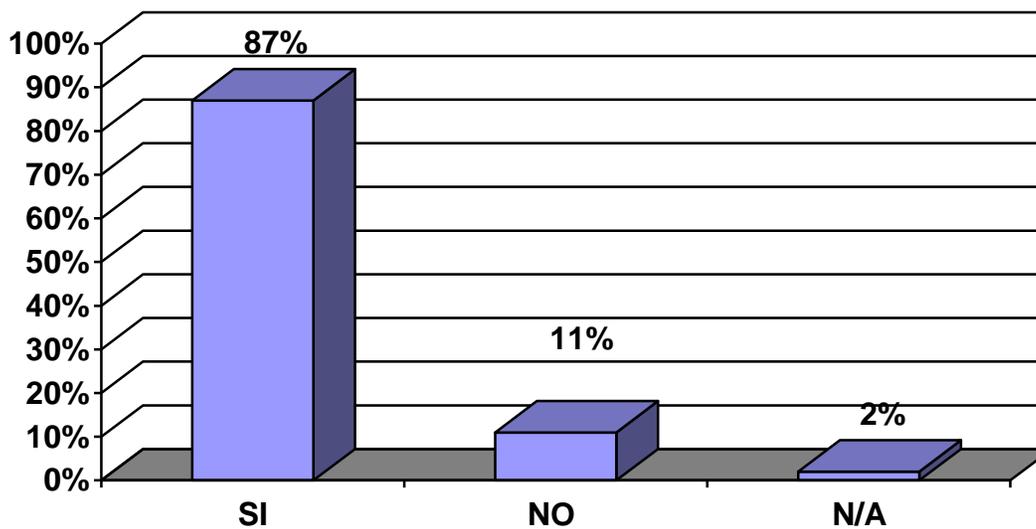
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 10.** Recomendaciones recibidas por los usuarios en la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



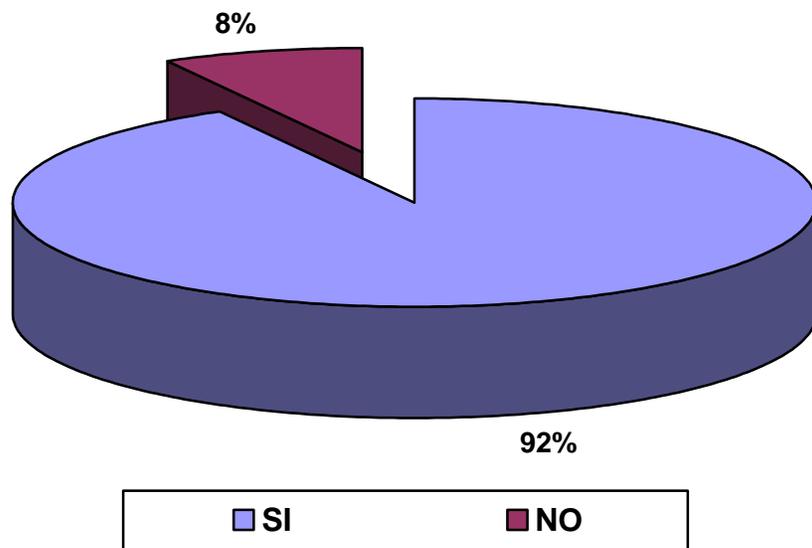
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 11.** Instrucciones recibidas por los usuarios en la consulta sobre el uso de los medicamentos, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



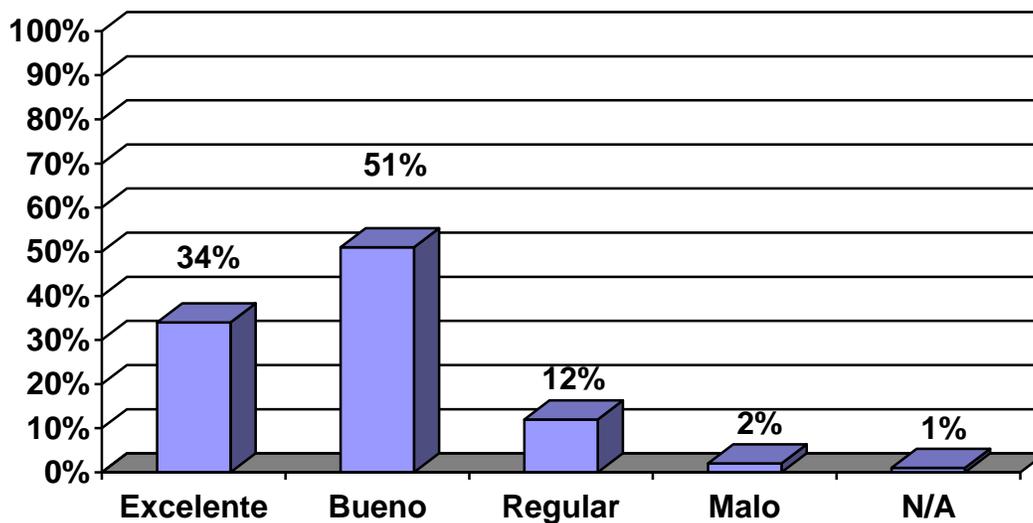
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 12.** Respeto a la privacidad de los usuarios en la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



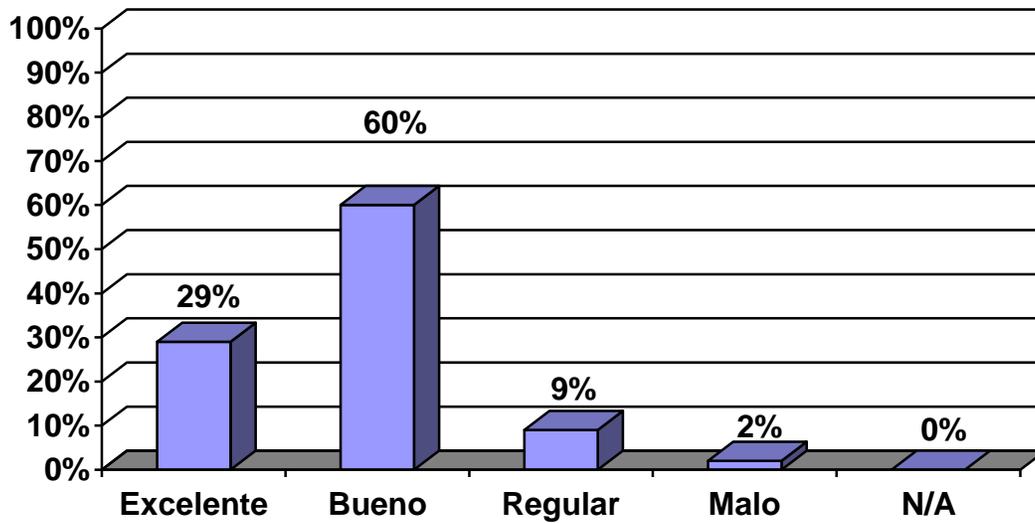
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 13.** Trato del médico a los usuarios en la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



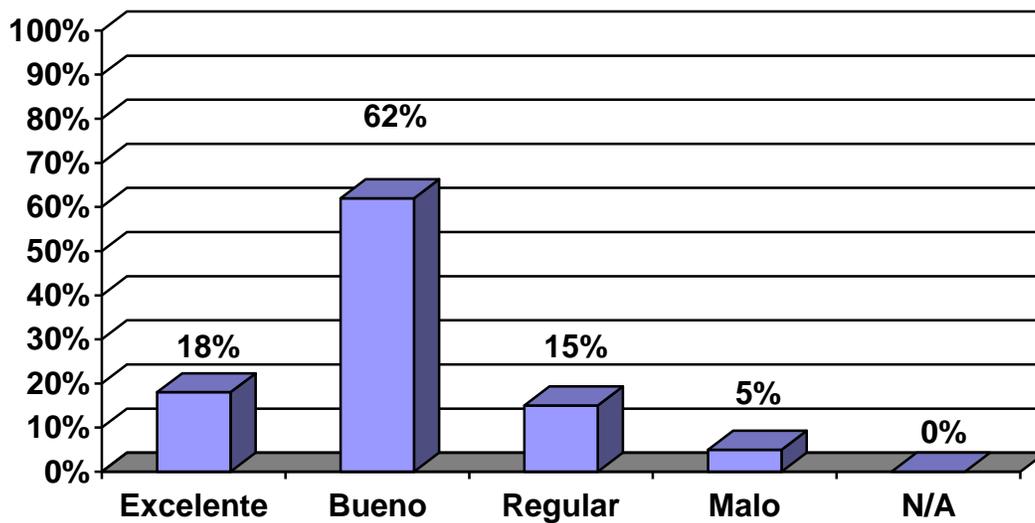
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 14.** Trato de Enfermería a los usuarios en la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



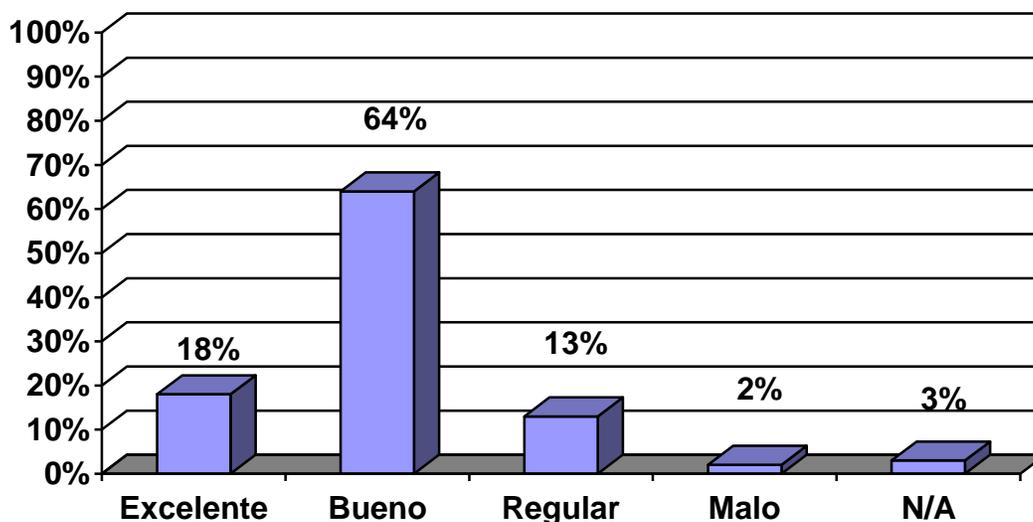
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 15.** Trato de Admisión a los usuarios en la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



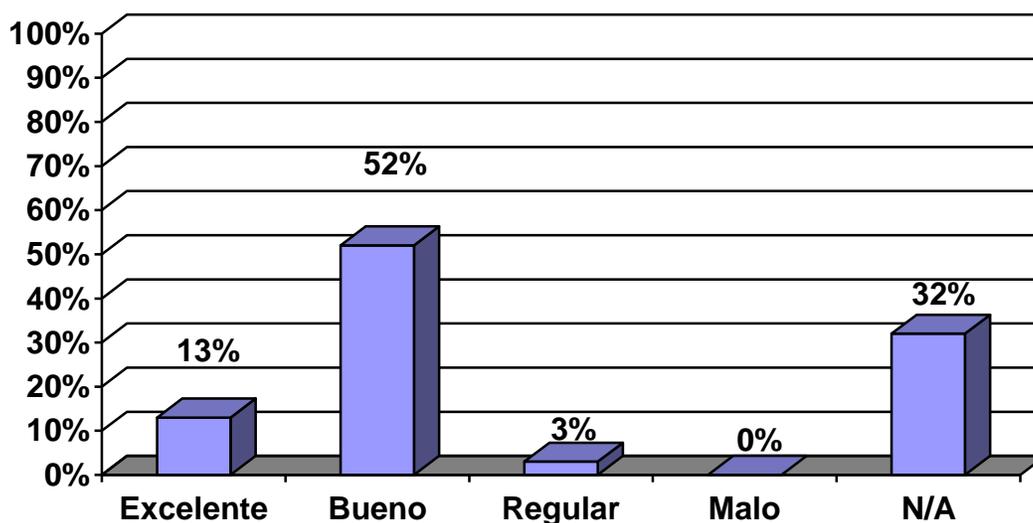
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 16.** Trato de farmacia a los usuarios en la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



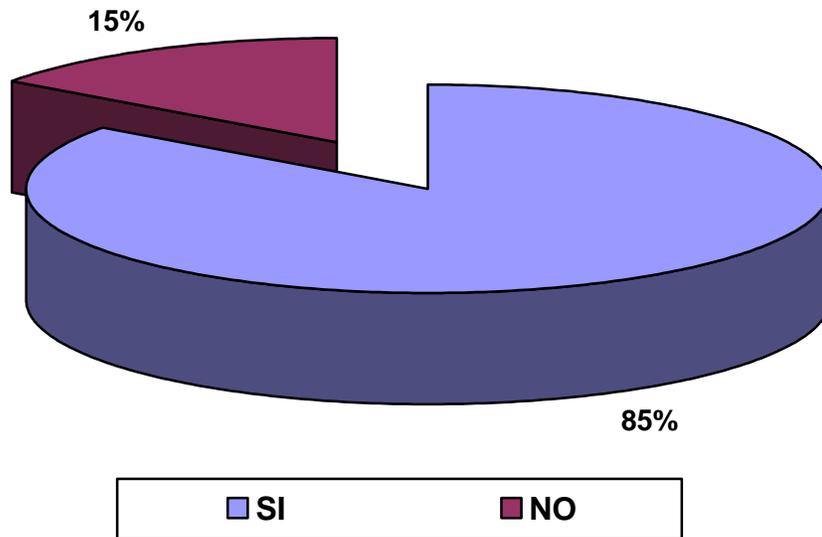
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 17.** Trato de Laboratorio a los usuarios en la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



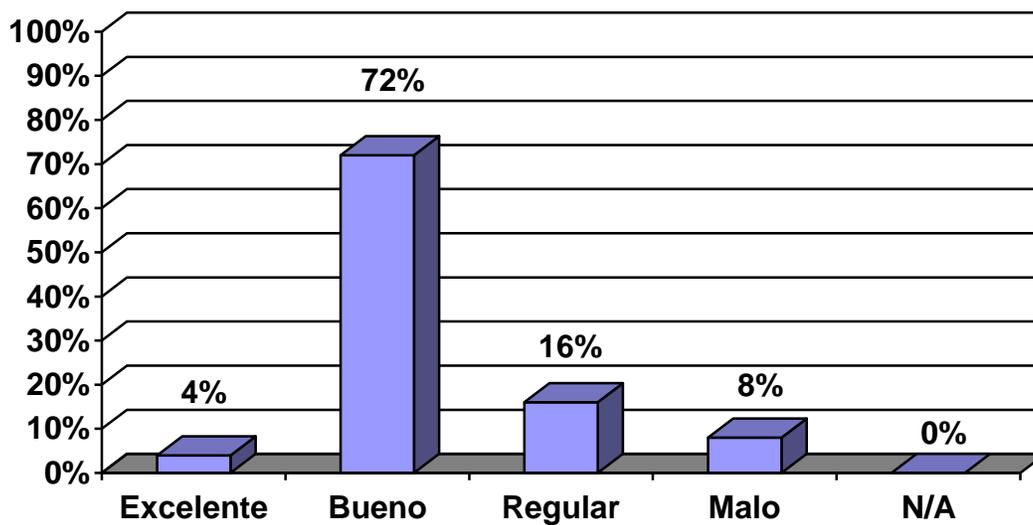
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 18.** Comodidad referida por los usuarios en la consulta, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



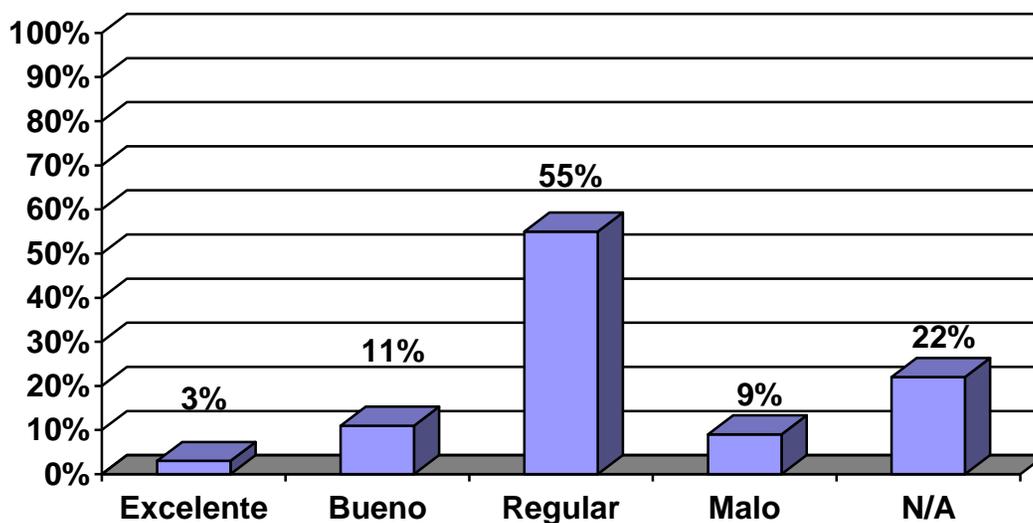
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 19.** Percepción de limpieza de la unidad de salud por parte de los usuarios externos, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



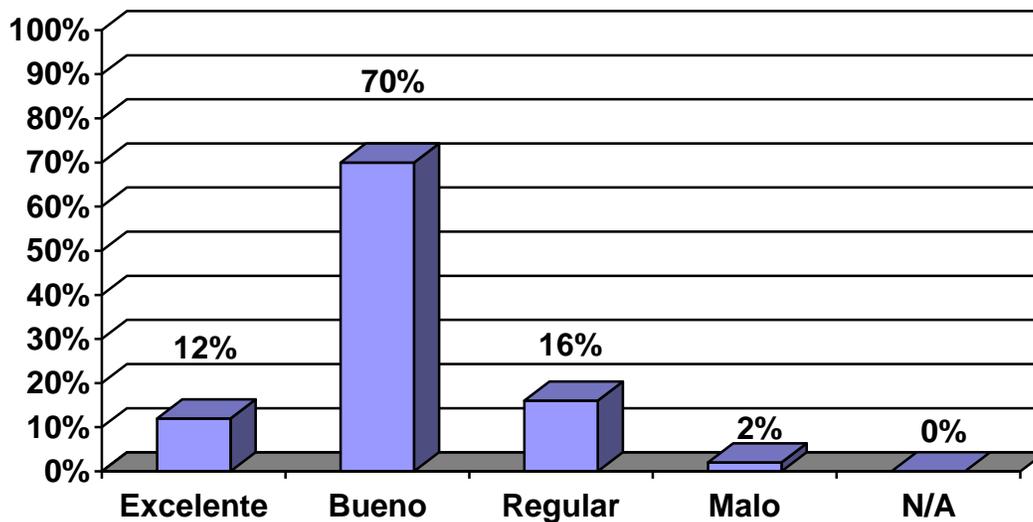
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 20.** Percepción de limpieza de los sanitarios por parte de los usuarios externos, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



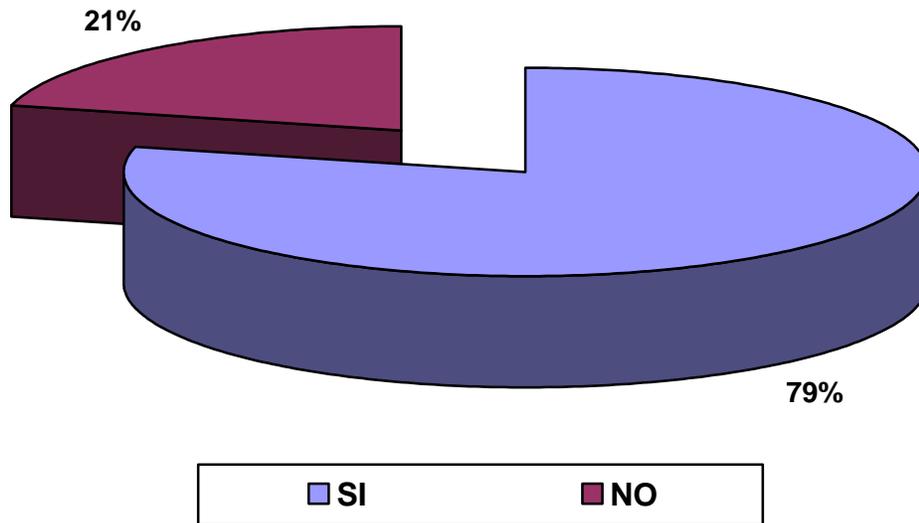
Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 21.** Calificación de la atención recibida por parte de los usuarios externos, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

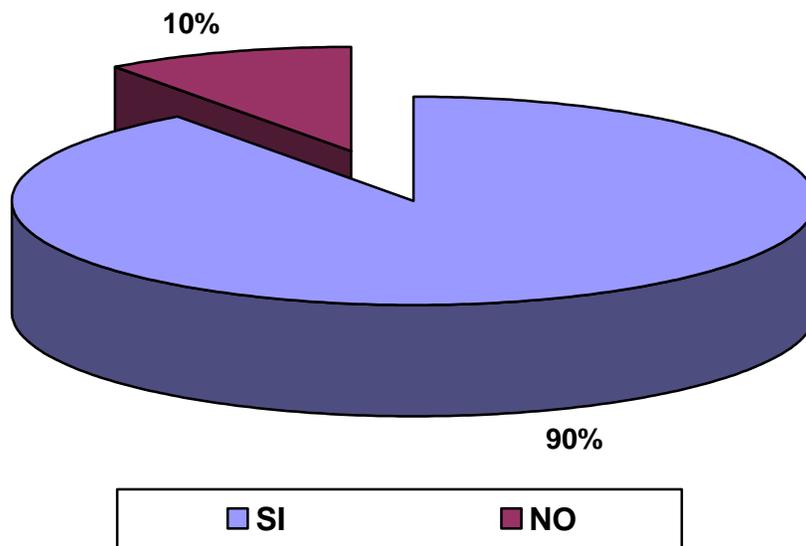
**Gráfico 22.** Satisfacción de la atención recibida por parte de los usuarios externos, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



---

Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

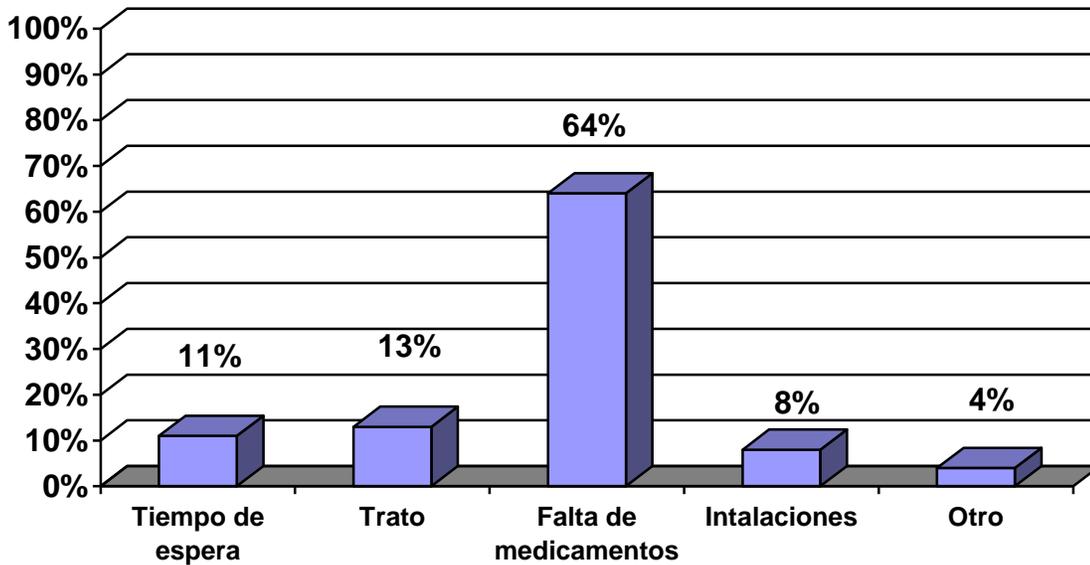
**Gráfico 23.** Regresaría a la unidad de salud a solicitar servicio en otra ocasión, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



---

Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

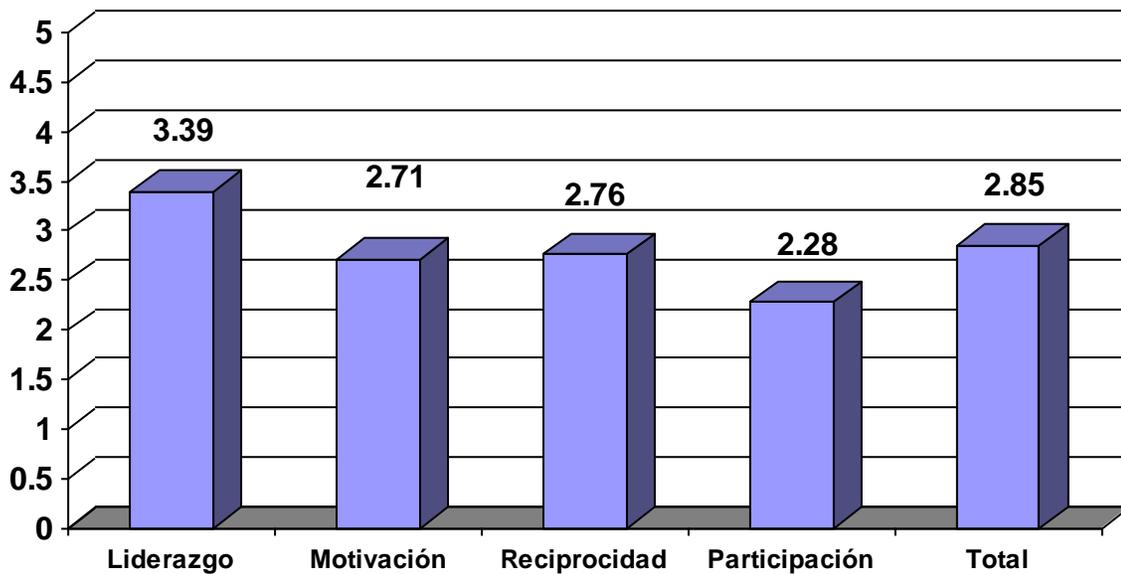
**Gráfico 24.** Aspecto a mejorar referido por los usuarios externos, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.



Fuente: Encuestas de Satisfacción de usuarios.

**Gráfico 25.** Resultados de Clima Organizacional por área, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.

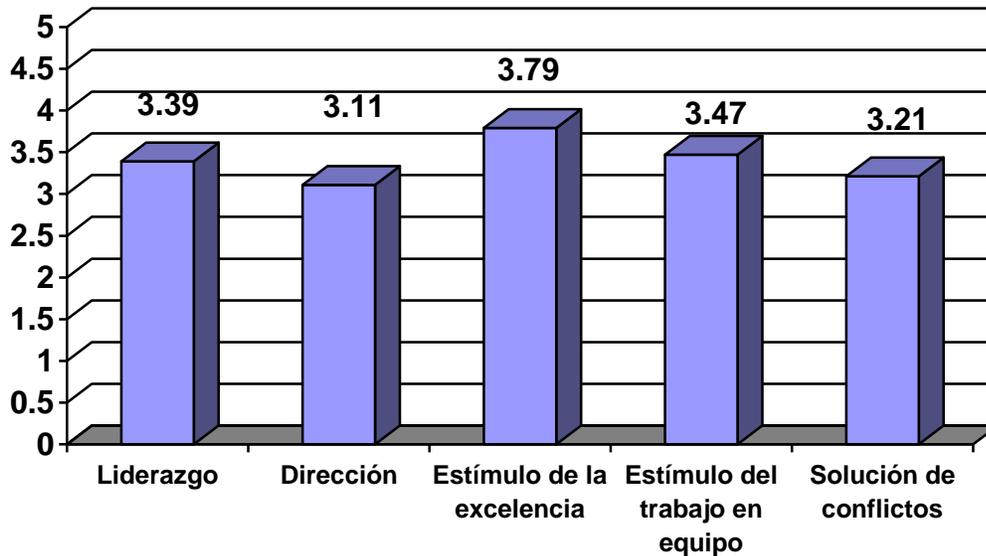
Escala	
Muy satisfactorio	Promedio >4
Satisfactorio	Promedio 3-4
Poco satisfactorio	Promedio 2.5 < 3
Promedio insatisfactorio	Promedio < 2.5



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional.

**Gráfico 26.** Resultados del Área de Liderazgo y sus factores, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.

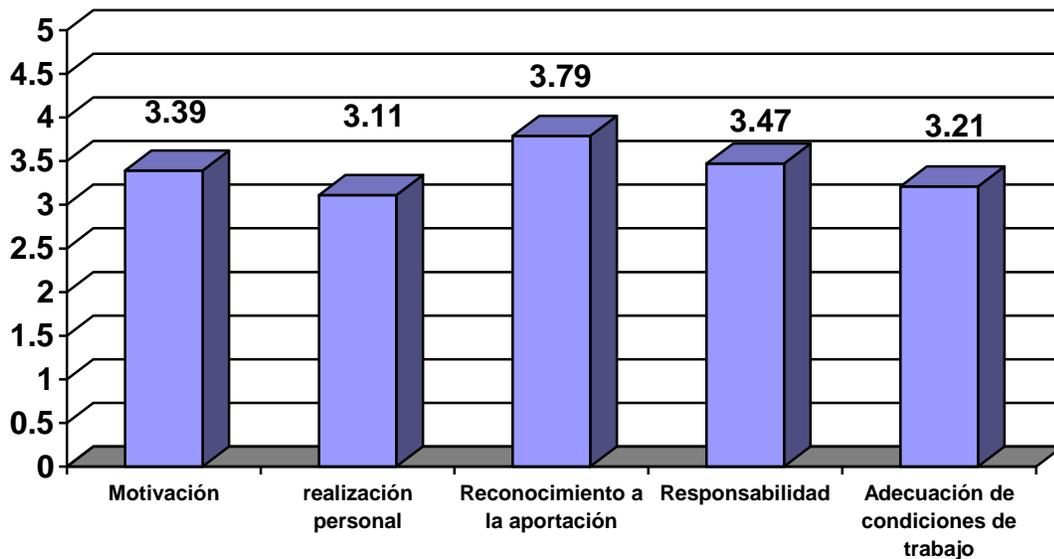
Escala	
Muy satisfactorio	Promedio >4
Satisfactorio	Promedio 3-4
Poco satisfactorio	Promedio 2.5 < 3
Promedio insatisfactorio	Promedio < 2.5



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional.

**Gráfico 27.** Resultados del Área de Motivación y sus factores, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma I Semestre 2004.

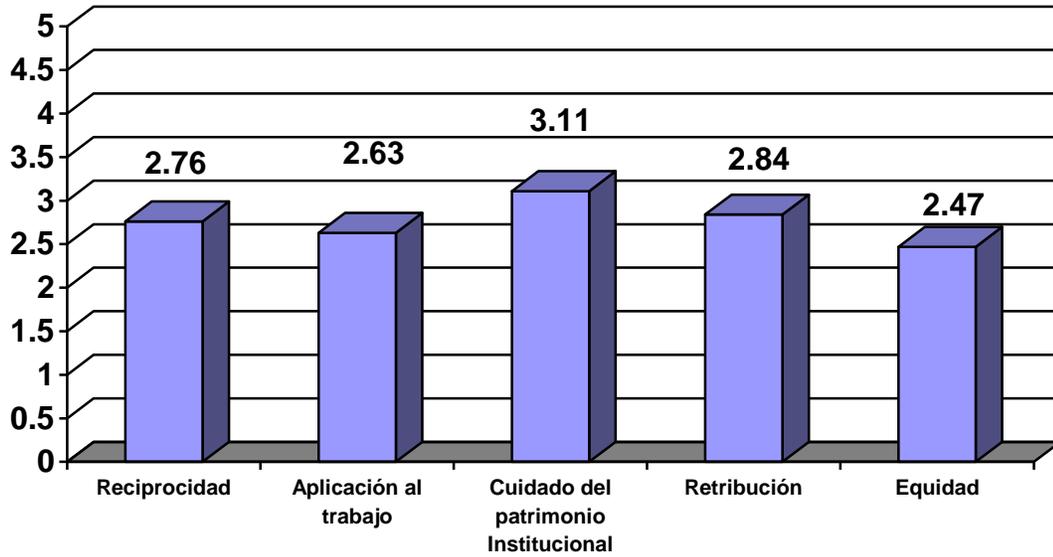
Escala	
Muy satisfactorio	Promedio >4
Satisfactorio	Promedio 3-4
Poco satisfactorio	Promedio 2.5 < 3
Promedio insatisfactorio	Promedio < 2.5



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional.

**Gráfico 28.** Resultados del Área de Reciprocidad y sus factores, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma I Semestre 2004.

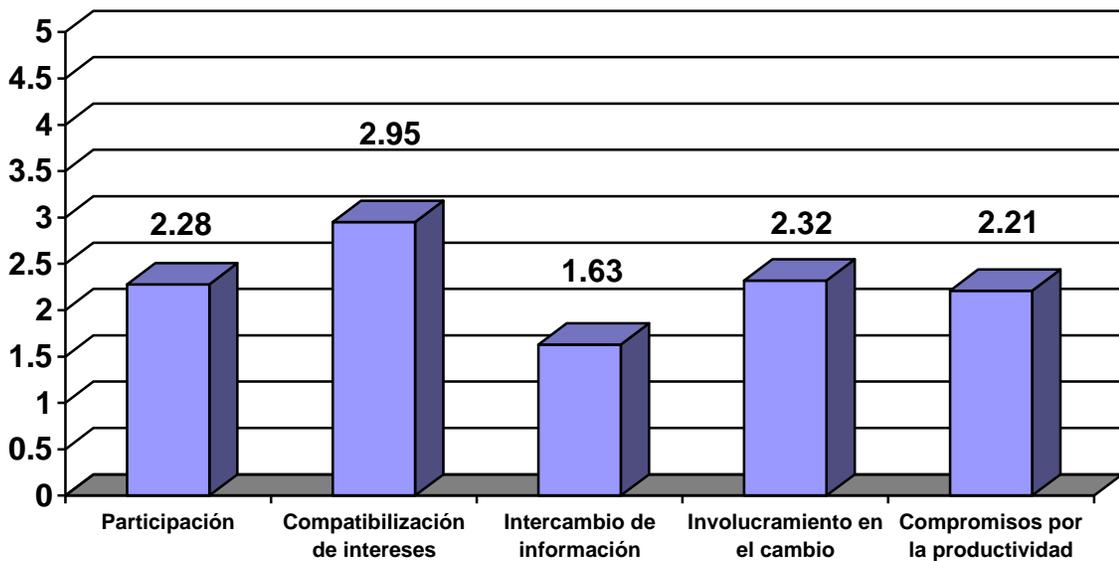
Escala	
Muy satisfactorio	Promedio >4
Satisfactorio	Promedio 3-4
Poco satisfactorio	Promedio 2.5 < 3
Promedio insatisfactorio	Promedio < 2.5



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional.

**Gráfico 29.** Resultados del Área de Participación y sus factores, Centro de Salud Adelina Ortega, Municipio de Pantasma, I Semestre 2004.

Escala	
Muy satisfactorio	Promedio >4
Satisfactorio	Promedio 3-4
Poco satisfactorio	Promedio 2.5 < 3
Promedio insatisfactorio	Promedio < 2.5



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional.



**MINISTERIO DE SALUD**  
*Dirección Primer Nivel de Atención*  
**ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE USUARIOS – CONSULTA EXTERNA**

Deseamos conocer su opinión sobre la calidad del servicio que le brindamos. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas para mejorar la calidad de la atención a nuestros usuarios. Le agradeceremos su sinceridad.

Fecha: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Unidad de Salud \_\_\_\_\_ No. Encuesta: \_\_\_\_\_

- 1.- ¿De qué comunidad o barrio procede? \_\_\_\_\_
- 2.- ¿Cuál fue el motivo de su visita hoy?    VPCD  Vacuna  CPN  Planif. Fam.  Consulta Morbilidad  Otro  Especificar: \_\_\_\_\_
- 3.- Cuando Ud. ha solicitado servicios o consulta en esta unidad de salud, ¿siempre le han atendido?    **SÍ**  
 NO     N/A
- 4.- ¿Cuánto tiempo esperó para recibir el servicio? menos de 15 min.  15 a 30 min.   
31 a 60 min.  más de 60 min.
- 5.- ¿Cómo le parece ese tiempo de espera?    Poco     Aceptable     Mucho
- 6.- ¿Cuánto tiempo duró la consulta o el servicio? menos de 5 min.  5 a 10 min.   
más de 10 min.
- 7.- ¿Cómo le pareció la duración de la consulta o el servicio? Poca  Aceptable  Mucha
- 8.- ¿Le dieron cita?    **SÍ**     NO
- 9.- ¿La persona que le atendió le explicó lo que tenía?    **SÍ**     NO     N/A
- 10.- ¿Recibió consejos o recomendaciones para su salud?    **SÍ**     NO
- 11.- ¿Le explicaron bien las recomendaciones o consejos?    **SÍ**     NO
- 12.- ¿Recibió instrucciones en la Farmacia sobre el uso de las medicinas? **SÍ**  NO  N/A
- 13.- ¿Respetaron su intimidad o privacidad?    **SÍ**     NO     N/A
- 14.- ¿Cómo fue el trato del Médico?    Excelente  Bueno  Regular  Malo  N/A
- 15.- ¿Cómo fue el trato de Enfermería?    Excelente  Bueno  Regular  Malo  N/A
- 16.- ¿Cómo fue el trato en Admisión?    Excelente  Bueno  Regular  Malo  N/A
- 17.- ¿Cómo fue el trato en la Farmacia?    Excelente  Bueno  Regular  Malo  N/A
- 18.- ¿Cómo fue el trato en el Laboratorio?    Excelente  Bueno  Regular  Malo  N/A
- 19.- ¿Se sintió cómodo(a) en la unidad de salud?    **SÍ**     NO
- 20.- ¿Cómo considera la limpieza en la unidad de salud? Excel.  Buena  Regular  Mala
- 21.- ¿Cómo considera la limpieza de los servicios sanitarios?    Excelente  Buena  Regular   
Mala  N/A
- 22.- ¿Cómo le parece la atención recibida en esta unidad de salud?    Excelente  Buena   
Regular  Mala
- 23.- ¿Está satisfecho(a) con la atención recibida el día de hoy?    **SÍ**     NO
- 24.- ¿Regresaría a esta unidad de salud para que le atiendan nuevamente?    **SÍ**     NO

Por qué: \_\_\_\_\_

25.- En su próxima visita, ¿le gustaría que le atendiera la misma persona que lo hizo hoy?

SÍ  NO

26.- En general, ¿cuál cree Ud. es el aspecto de la atención que debemos mejorar?

El tiempo de espera  El trato del personal  Entrega de medicamentos  Instalaciones de la Unidad de Salud

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

27.- ¿Qué nos recomienda Ud. para mejorar la atención?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28.- Edad: 10 a 19 años  20 a 39 años  40 a 59 años  60 y más años

29.- Sexo: Masculino  Femenino

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!**

Nombre del (de la) entrevistador (a): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**MINISTERIO DE SALUD  
DIRECCIÓN DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN  
CONSOLIDADO DE RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCION  
DE LOS USUARIOS EXTERNOS**

								TOTAL
1	¿De qué comunidad o barrio procede?							
2	¿Cuál fue el motivo de su visita hoy?	VPCD	Vacuna	CPN	Planif Fam.	Consulta Morbilidad	Otro	
		15	5	6	12	56	6	100
3	Cuando Ud. ha solicitado servicios o consulta, en esta U/S, ¿siempre le han atendido?	SI	NO	N/A				
		93	7	0				
4	¿Cuánto tiempo esperó para recibir el servicio?	menos de 15 min	15 a 30 min	31 a 60 min	mas de 60 min			
		48	30	22	0			
5	¿Cómo le parece ese tiempo de espera?	Poco	Aceptable	Mucho				
		27	47	26				
6	¿Cuánto tiempo duró la consulta o el servicio?	menos de 5 min	5 a 10 min	mas de 10 min				
		32	41	27				
7	¿Cómo le pareció la duración de la consulta o el servicio?	Poco	Aceptable	Mucho				
		27	68	5				
8	¿Le dieron cita?	SI	NO					
		57	43					
9	¿La persona que le atendió le explicó lo que tenía?	SI	NO	N/A				
		81	19	0				
10	¿Recibió consejos o recomendaciones para su salud?	SI	NO					
		68	32					
11	¿Le explicaron bien las recomendaciones o consejos para su salud?	SI	NO					
		68	32					
12	¿Recibió instrucciones en la farmacia sobre el uso de las medicinas?	SI	NO	N/A				
		87	11	2				
13	¿Respetaron su intimidad o privacidad?	SI	NO					
		92	8					

14	¿Cómo fue el trato del médico?	Excelente 34	Bueno 51	Regular 12	Malo 2	N/A 1		100
15	¿Cómo fue el trato de enfermería?	Excelente 29	Bueno 60	Regular 9	Malo 2	N/A 0		100
16	¿Cómo fue el trato en admisión?	Excelente 18	Bueno 62	Regular 15	Malo 5	N/A 0		100
17	¿Cómo fue el trato en la farmacia?	Excelente 18	Bueno 64	Regular 13	Malo 2	N/A 3		100
18	¿Cómo fue el trato en el laboratorio?	Excelente 13	Bueno 52	Regular 3	Malo 0	N/A 32		100
19	¿Se sintió cómodo(a) en la unidad de salud?	SI 85	NO 15					100
20	¿Cómo considera la limpieza de la unidad de salud?	Excelente 4	Bueno 72	Regular 16	Malo 8	N/A 0		100
21	¿Cómo considera la limpieza de los servicios sanitarios?	Excelente 3	Bueno 11	Regular 55	Malo 9	N/A 22		100
22	¿Cómo le parece la atención recibida en esta unidad de salud?	Excelente 12	Bueno 70	Regular 16	Malo 2	N/A 0		100
23	¿Está satisfecho(a) con la atención recibida el día de hoy?	SI 79	NO 21					100
24	¿Regresaría a esta Unidad de Salud para que le atiendan nuevamente?	SI 90	NO 10					100
25	En su próxima visita, ¿le gustaría que le atendiera la misma persona que le atendió hoy?	SI 90	NO 10					100
26	En general, ¿cuál cree Ud. es el aspecto de la atención que debemos mejorar?	El tiempo de espera 11	El trato del personal 13	Falta de medicamentos 64	Instalaciones de la Unidad 8	Otro 4		100
27	¿Qué nos recomienda Ud. para mejorar la atención?							

		10 a 19 años	20 a 39 años	40 a 59 años	60 y mas años			
28	Edad: (años)	18	65	14	3	100		
		Masc	Fem					
29	Sexo:	10	90	100				

Fuente: Encuestas de satisfacción de usuarios.

**MINISTERIO DE SALUD  
DIRECCIÓN DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN**

**Encuesta de clima organizacional para personal de salud**

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 hacerlos 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 unidad de salud.	
8	Esta unidad de salud ofrece buenas oportunidades de capacitación.	
9	Cuando hay ascensos en el cargo, se hacen sin tomar en cuenta la capacidad técnica de la persona y su relación con el equipo de trabajo.	
10	Si hay problemas, se resuelven de la manera más óptima.	
11	Los objetivos de mi área de trabajo concuerdan con el cumplimiento de la misión de la institución.	
12	La información requerida por los diferentes grupos se transmite muy lentamente.	
13	Hay recelo o resistencia cuando se adoptan nuevas tecnologías o nuevos procedimientos de trabajo.	
14	Cuando se presenta un problema especial, con frecuencia se desconoce quién debe resolverlo.	
15	En mi área de trabajo, se preocupan por mantener informado al personal sobre nuevas técnicas relacionadas con el 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(a) profesionalmente.	
19	Algunos responsables de otras áreas tienen una mala opinión de mi grupo de trabajo.	
20	Las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo no son tomadas en cuenta.	

21	Las condiciones de trabajo son buenas.	
22	En esta unidad de salud o institución uno(a) se siente motivado(a) por el trabajo.	
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestra área de trabajo.	
24	Aquí se da 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 recibe 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 del personal es reconocido.	
33	El reglamento interno de trabajo sólo lo cumplen algunos(as) de los(as) compañeros(as).	
34	Se realiza esfuerzo para lograr el cumplimiento de las obligaciones.	
35	Cuando uno(a) no sabe cómo hacer algo, los(as) demás ayudan.	
36	Cuando tenemos un problema, mi jefe inmediato se interesa poco por resolverlo.	
37	Hay libertad de acción para la realización del trabajo.	
38	Hay grupos cuyas normas y valores perjudican 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 que en los aciertos.	
41	En esta unidad de salud se despide al personal con facilidad.	
42	En general, el trabajo se hace sin importar la calidad.	

43	Casi todos(as) hacemos nuestro trabajo con libertad y autonomía.	
44	En nuestra área de trabajo se trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.	
45	Aunque se trabaje bien, evitando malgastar los recursos, no se hace algún tipo de reconocimiento.	
46	Los diferentes grupos de trabajo, desempeñan su labor cada cual por su lado.	
47	En esta unidad de salud, 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 individual.	
50	Cada quién hace su trabajo sin preocuparse por lo que hacen los otros.	
51	Al iniciar un trabajo todos sabemos el porqué se hace.	
52	Mi jefe inmediato se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo en nuestra área.	
53	Los programas de capacitación son sólo para algunos(as).	
54	Mi jefe inmediato está siempre dispuesto a atendernos y orientarnos, lo cual hace que podamos enfrentar mejor nuestro trabajo.	
55	De manera frecuente, cuando hay problemas se analizan entre todos(as) para encontrar soluciones creativas.	
56	El reconocimiento al trabajo es frecuente 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 aquí se realiza y la imagen de nuestro equipo.	
61	En mi área de trabajo, el espíritu de equipo es excelente.	
62	Los recursos de mi área de trabajo se comparten con otras áreas de la unidad de salud.	
63	Los que poseen información, difícilmente la comparten con todo el personal.	
64	Existen personas y/o grupos que se oponen a todos los cambios.	

65	Cada uno cuenta con las herramientas de trabajo necesarias.	
66	Cuando ingresan nuevos miembros a esta unidad, se les ayuda a encontrar su lugar dentro del grupo.	
67	Para tomar decisiones, la dirección considera las ideas del equipo.	
68	Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros(as) no siempre son sinceras y claras.	
69	Normalmente se da reconocimiento especial por el buen desempeño laboral.	
70	A mi Jefe inmediato no le preocupa la calidad del trabajo en el área.	
71	Mi grupo de trabajo se caracteriza por producir muchas ideas y resultados.	
72	En general, todo el personal cuida poco los bienes de la institución.	
73	Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.	
74	El personal de esta unidad se siente orgulloso de pertenecer a esta Institución.	
75	Cada miembro del personal del área 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 concentrada en pocos grupos.	
80	Los niveles superiores no promueven cambios positivos en la institución.	

**MINISTERIO DE SALUD**  
**DIRECCIÓN DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN**  
**Hoja de conteo A del clima organizacional para personal de salud**

CUESTIONARIOS LLENADOS																			
AFIRMACION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.-	V	V	V	F	F	V	F	V	V	F	F	F	V	F	V	F	F	F	F
2.-	V	F	F	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	F	V
3.-	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
4.-	V	F	F	F	F	V	F	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
5.-	V	V	V	F	F	V	V	V	F	F	F	V	F	F	V	F	V	V	F
6.-	V	F	F	F	F	F	F	V	F	F	V	F	F	V	F	V	F	V	F
7.-	F	V	V	V	V	F	V	F	V	F	F	V	F	F	F	V	V	V	V
8.-	V	F	F	F	F	F	V	V	F	F	V	F	V	V	V	V	V	V	F
9.-	F	V	V	F	V	F	V	F	V	F	F	F	F	F	V	F	V	V	F
10.-	V	F	F	V	F	V	V	V	F	V	V	F	V	V	V	F	F	V	V
11.-	V	V	V	V	F	V	F	V	V	V	V	V	V	V	F	V	V	V	V
12.-	F	V	F	V	F	V	F	V	V	V	F	F	V	F	V	F	V	V	F
13.-	V	V	V	F	F	V	V	V	V	V	F	V	F	F	F	F	F	V	V
14.-	F	F	V	F	V	F	V	F	V	F	F	V	F	V	V	F	F	V	F
15.-	F	F	F	V	F	V	V	V	F	V	V	F	V	V	F	V	V	F	F
16.-	F	F	F	V	F	V	F	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
17.-	V	V	V	V	F	V	V	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
18.-	F	V	F	V	V	F	V	F	F	V	F	F	F	F	F	F	F	F	F
19.-	F	V	V	V	V	F	V	F	V	F	F	V	V	V	V	V	V	V	F
20.-	V	V	V	F	V	V	V	V	V	F	F	V	V	F	V	F	F	V	F
21.-	F	F	F	F	F	V	F	V	F	V	V	V	V	V	V	F	F	F	F
22.-	V	F	F	V	F	F	F	V	F	V	F	F	V	F	F	V	V	V	F
23.-	V	V	V	V	F	V	V	V	F	V	V	F	F	V	V	F	F	V	V
24.-	V	F	F	F	F	F	F	F	F	F	V	F	F	V	F	V	F	F	F
25.-	F	V	V	F	F	V	V	F	V	V	F	V	F	F	F	V	V	V	F
26.-	V	F	F	V	F	V	F	V	F	F	V	V	F	F	V	V	F	F	V
27.-	F	V	F	V	V	V	F	F	F	F	F	V	F	V	V	F	V	F	V
28.-	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	F	V	V
29.-	V	V	V	V	F	V	V	F	V	F	F	V	F	F	F	F	F	V	V
30.-	V	V	V	V	V	V	V	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
31.-	V	V	V	F	F	F	V	F	V	F	F	V	F	F	F	F	F	F	F
32.-	V	F	F	V	V	F	F	V	F	F	V	F	F	V	V	V	V	F	F
33.-	F	V	V	F	F	F	V	V	V	V	F	V	V	V	V	V	V	V	F
34.-	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	F	V	F
35.-	F	F	F	V	F	F	F	F	F	V	V	F	V	V	V	V	V	F	V
36.-	V	V	V	F	F	F	V	F	V	F	V	F	F	F	F	F	F	V	F
37.-	V	F	V	V	F	V	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	F

38.-	F	V	V	F	V	V	V	V	V	F	F	V	V	F	F	V	V	V	V
39.-	F	V	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	F	F	V	V	V	V
40.-	F	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	V	V	F	V	F	F	F	V
41.-	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	V	F	F
42.-	V	V	F	V	F	F	V	F	V	F	F	V	F	F	F	F	F	F	V
43.-	F	V	V	V	V	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
44.-	F	V	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	V	V	V	F	F	V	V
45.-	F	V	V	F	F	F	V	F	V	V	V	F	V	F	F	V	V	V	F
46.-	F	V	V	V	V	V	V	F	V	V	F	V	F	F	V	V	V	V	V
47.-	F	V	V	V	F	F	V	V	V	V	F	V	V	F	V	F	V	V	F
48.-	V	V	V	V	V	V	V	F	V	V	V	V	F	V	V	V	V	V	V
49.-	V	F	F	F	V	F	V	F	V	V	F	V	F	F	V	F	F	F	F
50.-	F	F	V	V	F	V	V	F	V	F	F	V	F	V	V	V	F	F	F
51.-	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	F	V	V	V	F	V
52.-	F	F	V	V	F	V	V	V	F	V	V	V	V	V	F	V	V	F	F
53.-	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	F	V	F	F	F	F	F	V	V
54.-	V	F	F	V	F	F	F	F	F	V	V	V	V	V	F	V	V	V	V
55.-	V	V	F	V	F	V	V	V	F	V	V	F	V	V	V	V	V	V	F
56.-	F	V	F	F	F	F	F	V	F	V	V	F	V	V	V	F	F	F	F
57.-	V	V	V	V	V	V	V	F	V	V	F	V	V	V	F	V	V	V	V
58.-	V	V	V	F	V	V	V	V	F	V	V	F	F	F	V	V	F	V	F
59.-	F	F	F	V	F	F	F	V	F	F	V	F	V	V	V	F	F	F	V
60.-	V	V	F	V	F	F	F	V	F	V	V	F	V	V	V	V	V	V	V
61.-	V	F	F	V	F	F	F	F	F	F	V	F	V	V	F	F	F	F	F
62.-	V	V	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	V	V	V	V	V	V	F
63.-	F	V	F	V	V	F	V	F	V	V	F	V	F	F	V	F	V	V	F
64.-	F	V	V	F	F	V	V	V	V	V	F	V	F	V	F	F	V	V	V
65.-	F	F	F	F	F	F	F	F	F	V	V	F	V	V	F	V	F	V	V
66.-	V	F	F	V	V	V	F	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	F	V
67.-	F	F	F	V	V	V	V	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	F
68.-	F	V	V	V	F	F	V	F	V	F	F	V	F	F	F	V	V	V	F
69.-	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	V	F	F	F	F	F	F	F	F
70.-	F	F	F	V	F	F	V	F	V	F	F	F	F	F	F	F	F	F	V
71.-	F	F	F	V	F	V	V	V	F	V	V	V	V	V	V	V	F	V	F
72.-	F	V	F	V	F	V	V	F	F	F	F	V	F	F	F	V	V	F	F
73.-	F	F	F	F	V	V	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	V	V	F
74.-	V	F	F	V	V	V	F	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	F
75.-	V	V	V	V	F	F	V	V	F	V	V	V	V	V	F	V	V	V	F
76.-	F	V	F	F	F	F	F	V	F	V	V	F	V	V	V	V	V	V	V
77.-	V	F	F	V	F	F	F	V	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	F
78.-	F	V	V	F	F	V	V	F	V	F	F	V	V	V	V	F	V	F	V
79.-	V	V	F	V	F	V	V	F	V	F	F	V	F	F	V	V	V	V	V
80.-	F	F	F	F	V	F	F	F	V	F	F	V	F	F	V	F	F	V	F

**MINISTERIO DE SALUD  
DIRECCIÓN DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN**

**Hoja de conteo B del clima organizacional para personal de salud  
CONSOLIDADO DE DATOS**

Afirmac	Total	Media	Afirmac	Total	Media	Afirmac	Total	Media
1.-	11	0.58	29.-	9	0.47	57.-	3	0.16
2.-	15	0.79	30.-	18	0.95	58.-	12	0.63
3.-	19	1.00	31.-	13	0.68	59.-	7	0.37
4.-	12	0.63	32.-	9	0.47	60.-	13	0.68
5.-	9	0.47	33.-	6	0.32	61.-	5	0.26
6.-	6	0.32	34.-	17	0.89	62.-	15	0.79
7.-	8	0.42	35.-	9	0.47	63.-	8	0.42
8.-	10	0.53	36.-	12	0.63	64.-	7	0.37
9.-	11	0.58	37.-	14	0.74	65.-	7	0.37
10.-	12	0.63	38.-	6	0.32	66.-	14	0.74
11.-	16	0.84	39.-	15	0.79	67.-	14	0.74
12.-	9	0.47	40.-	8	0.42	68.-	10	0.53
13.-	8	0.42	41.-	18	0.95	69.-	1	0.05
14.-	11	0.58	42.-	12	0.63	70.-	15	0.79
15.-	10	0.53	43.-	17	0.89	71.-	12	0.63
16.-	12	0.63	44.-	13	0.68	72.-	12	0.63
17.-	17	0.89	45.-	9	0.47	73.-	15	0.79
18.-	14	0.74	46.-	5	0.26	74.-	14	0.74
19.-	6	0.32	47.-	7	0.37	75.-	14	0.74
20.-	7	0.37	48.-	2	0.11	76.-	11	0.58
21.-	8	0.42	49.-	12	0.63	77.-	11	0.58
22.-	8	0.42	50.-	10	0.53	78.-	8	0.42
23.-	13	0.68	51.-	17	0.89	79.-	7	0.37
24.-	4	0.21	52.-	12	0.63	80.-	14	0.74
25.-	9	0.47	53.-	7	0.37			
26.-	9	0.47	54.-	11	0.58			
27.-	10	0.53	55.-	14	0.74			
28.-	5	0.26	56.-	7	0.37			

Fuente: Hoja de conteo A.

**MINISTERIO DE SALUD  
DIRECCIÓN DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN**

**Puntaje de Variables Clima organizacional para personal de salud**

	Total
<b>1. Liderazgo</b>	<b>3.39</b>
1.1. Dirección	3.11
1.2. Estimulo de la excelencia	3.79
1.3. Estimulo del trabajo en equipo	3.47
1.4. Solucion de conflictos	3.21

	Total
<b>2. Motivacion</b>	<b>2.71</b>
2.1. Realización personal	3.84
2.2. Reconocimiento a la Aportación	1.63
2.3. Responsabilidad	2.79
2.4. Adecuación de las condiciones de trabajo	2.58

	Total
<b>3. Reciprocidad</b>	<b>2.76</b>
3.1. Aplicación al trabajo	2.63
3.2. Cuidado del patrimonio institucional	3.11
3.3. Retribución	2.84
3.4. Equidad	2.47

	Total
<b>4. Participación</b>	<b>2.28</b>
4.2. Compatibilización de intereses	2.95
4.3. Intercambio de información	1.63
4.4. Involucración en el cambio	2.32
4.1. Compromiso por la productividad	2.21

	Total
<b>1. Liderazgo</b>	<b>3.39</b>
<b>2. Motivacion</b>	<b>2.71</b>
<b>3. Reciprocidad</b>	<b>2.76</b>
<b>4. Participación</b>	<b>2.28</b>

Fuente: Hoja de conteo B.

**MINISTERIO DE SALUD**  
**DIRECCIÓN DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN**  
**Tabla de Análisis Clima organizacional para personal de salud**

**LIDERAZGO**

**DIRECCION**

11	57.89%	Mi jefe inmediato se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
11	57.89%	Cuando se presenta un problema especial con frecuencia se sabe quièn debe resolverlo.
6	31.58%	El reglamento interno de trabajo lo cumplen todos los compañeros.
17	89.47%	Al iniciar un trabajo todos sabemos por què se hace.
14	73.68%	La dirección considera las ideas del equipo para tomar decisiones.

**ESTIMULO DE LA EXCELENCIA**

10	52.63%	En mi área de trabajo se preocupan por mantener informado al personal de nuevas técnicas relacionadas al trabajo.
18	94.74%	Aunque un trabajo parezca difícil, se logra realizar.
17	89.47%	Se hace esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
12	63.16%	Mi jefe inmediato se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
15	78.95%	A mi Jefe inmediato de área de trabajo le preocupa la calidad del trabajo.

**ESTIMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO**

15	78.95%	Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
17	89.47%	Los jefes promueven que todos usemos nuestros capacidades para cumplir con las metas de trabajo.
9	47.37%	Cuando uno no sabe como hacer algo, los otros ayudan.
10	52.63%	Cada quièn hace su trabajo preocupándose por lo que hacen los otros.
15	78.95%	Nuestro jefe es comprensivo y exige.

**SOLUCIONES DE CONFLICTO**

12	63.16%	En mi área de trabajo todos los problemas se discuten de manera constructiva.
13	68.42%	A nuestro superior NO le gusta únicamente que le digan lo que le gusta oír.
12	63.16%	Cuando tenemos un problema, mi jefe inmediato se interesa por resolverlo.
14	73.68%	De manera sistemática, cuando hay problemas se analizan entre todos para encontrar soluciones creativas.
10	52.63%	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros siempre son sinceras y claras.

## MOTIVACION

### REALIZACION DE PERSONAL

19	100.00%	La mayoría de trabajos que realizo me satisfacen y trato de hacerlo cada vez mejor.
14	73.68%	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
14	73.68%	Hay libertad de acción para la realización de trabajo.
12	63.16%	Generalmente en mi área de trabajo se puede desarrollar el ingenio y la creatividad.
14	73.68%	Los trabajadores de esta unidad se sienten orgullosos de pertenecer a esta Institución.

### RECONOCIMIENTO A LA APORTACION

6	31.58%	Los responsables de áreas tienen buena opinión de este grupo.
9	47.37%	En nuestra área, el trabajo de los funcionarios es reconocido.
8	42.11%	En mi área de trabajo NO se fijan más en los errores.
7	36.84%	El reconocimiento al trabajo es una actividad sistemática en mi área.
1	5.26%	Normalmente se da reconocimiento especial por el buen desempeño.

### RESPONSABILIDAD

12	63.16%	Las decisiones tomadas para cumplir con mi trabajo son respetadas.
7	36.84%	Las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo se ejecutan.
17	89.47%	Casi todos hacen su trabajo con libertad y autonomía.
3	15.79%	Para realizar una acción NO siempre hay que consultarla con los superiores.
14	73.68%	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.

### ADECUACION DE LAS COND. TRABAJO

9	47.37%	El ambiente de trabajo que se respira NO es tenso.
8	42.11%	Las condiciones de trabajo son buenas.
18	94.74%	Aquí NO se despide al personal con facilidad.
7	36.84%	La mayoría de los empleados nos sentimos satisfechos con el ambiente físico laboral.
7	36.84%	Cada uno cuenta con las herramientas de trabajo necesarios.

Fuente: Hoja de conteo A.

## RECIPROCIDAD

### APLICACIÓN AL TRABAJO

6	31.58%	La gente se esfuerza por cumplir sus obligaciones.
8	42.11%	En esta Institución uno se siente automotivado por el trabajo.
12	63.16%	En general el trabajo se hace tomando en cuenta la calidad.
12	63.16%	El personal se responsabiliza por controlar su trabajo.
12	63.16%	Este grupo se caracteriza por producir muchas ideas y resultados.

### CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL

8	42.11%	Con frecuencia nuestros compañeros hablan bien de la Institución.
13	68.42%	Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.
13	68.42%	En nuestra área de trabajo se trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
13	68.42%	El personal de esta área defiende el trabajo que se realiza y la imagen de nuestro equipo.
12	63.16%	En general todos cuidan los bienes de la institución.

### RETRIBUCION

10	52.63%	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
4	21.05%	Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en nuestro compromiso de trabajo.
15	78.95%	Los programas de desarrollo de nuestra institución preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional.
11	57.89%	Mi jefe inmediato está siempre dispuesto a atendernos y orientarnos, lo cuál hace que podamos enfrentar mejor nuestro trabajo.
14	73.68%	Cuando ingresan nuevos miembros a esta unidad se le ayuda a encontrar su lugar dentro del grupo.

### EQUIDAD

11	57.89%	Cuando hay ascensos en el cargo se hacen objetivamente.
9	47.37%	Las normas disciplinarias se aplican con objetividad.
9	47.37%	Trabajar bien, sin malgastar los recursos, implica reconocimiento de ninguna clase.
7	36.84%	Los programas de capacitación son para todos.
11	57.89%	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.

Fuente: Hoja de conteo A.

## PARTICIPACION

### COMPATIBILIZACION DE INTERESES

16	84.21%	Los objetivos de mi área de trabajo son congruente con el cumplimiento de la misión de la institucion.
10	52.63%	Es importante cumplir los objetivos del área de trabajo asignada, pero interesa lo de todos.
7	36.84%	Aquí el Poder NO está concentrado en pocos.
15	78.95%	Los recursos de mi área de trabajo se comparten con otras áreas de la institucion.
8	42.11%	El grupo busca activamente relaciones de trabajo con otros grupos dentro de la unidad.

### INTERCAMBIO DE INFORMACION

9	47.37%	La información requerida por los diferentes grupos fluye rapidamente.
5	26.32%	Generalmente mi área se entera de las decisiones tomadas.
2	10.53%	Hay mucha información que NO circula como chisme o rumor.
8	42.11%	Los que poseen información la comparten fácilmente con todo el personal.
7	36.84%	El manejo de la información está en los diferentes grupos.

### INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO

8	42.11%	NO hay recelo o resistencia cuando se adoptan nuevas teconologías o procedimientos de trabajo.
9	47.37%	La Iniciativa de los grupos reciben el respaldo adecuado.
6	31.58%	Hay grupos cuyas normas y valores favorecen el trabajo de la institución.
7	36.84%	En general las personas o grupos son abiertas a todos los cambios.
14	73.68%	Los niveles superiores propician cambios positivos a la institución.

### COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD

12	63.16%	Si hay problemas se resuelven de la manera más óptima.
9	47.37%	Si hay un reto, todo el departamento participa.
5	26.32%	Los diferentes grupos de trabajo, trabajan en equipo
5	26.32%	El espíritu de equipo es excelente.
11	57.89%	Los diferentes niveles jerárquicos colaboran entre ellos.

Fuente: Hoja de conteo A.

## MAPAS

### MAPA DE NICARAGUA POR DEPARTAMENTOS



### MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE JINOTEGA, POR MUNICIPIOS.



**MUNICIPIO DE PANTASMA, DEPARTAMENTO DE JINOTEGA, NICARAGUA.**

