

ARTÍCULO ORIGINAL**Diagnóstico del Clima Organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay****Diagnosis of the Organizational Climate in the Central Hospital of the Armed Forces of Paraguay*****Noguera Arzamendia JR^I, Samudio M^{II}**^IHospital Central de las Fuerzas Armadas. Asunción, Paraguay^{II}Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud. Universidad Nacional de Asunción. Paraguay**RESUMEN**

El clima organizacional se considera un factor que refleja las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador en el contexto laboral. Es importante determinar el grado de satisfacción del trabajador en una organización de manera a realizar intervenciones efectivas si fuera necesario que mejoren las condiciones laborales, de manera a optimizar la productividad. En Paraguay pocos trabajos han caracterizado el clima organizacional de un hospital y ninguno de un hospital militar, por lo que se realizó este estudio para determinar la percepción del clima organizacional en sus diversas dimensiones del personal sanitario y administrativo del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay en el año 2012. Estudio observacional descriptivo de corte transversal con componente analítico, en una muestra por conveniencia de 226 trabajadores del mencionado hospital. La recolección de los datos se realizó mediante una encuesta autoadministrada, utilizándose el cuestionario recomendado por la OPS "Inventario de clima organizacional", que consta de 80 ítems distribuidos en cuatro dimensiones, motivación, liderazgo, participación y reciprocidad, además de datos socio-demográficos y laborales del personal. El 55% del personal encuestado declaró nivel de insatisfacción en la dimensión motivación, en la dimensión reciprocidad 53% y en participación 32%, además hubo un alto porcentaje de riesgo de insatisfacción (83%) en liderazgo y en participación (68%). Se obtuvieron niveles insatisfactorios en todas las dimensiones estudiadas relacionadas al clima organizacional en el personal del Hospital Militar. Es necesario que se tomen medidas pertinentes que ayuden a mejorar la percepción de los empleados hacia la organización del hospital.

Palabras clave: clima organizacional, cultura organizacional, productividad laboral, satisfacción laboral, Hospital.

ABSTRACT

The organizational climate is considered a factor that reflects the eases or obstacles found by the worker in the working environment. It is important to determine the employee satisfaction level in an organization to make effective interventions to improve working conditions if necessary and optimize productivity. Very few studies in Paraguay have characterized the organizational climate of a hospital and none of a military hospital. Thus, this study was conducted to determine the organizational climate with its various dimensions, perceived by medical, nursing, paramedical and administrative staff of the Central Hospital of the Armed Forces of Paraguay in 2012. This observational cross-sectional descriptive study with analytical component included a sample of 226 workers of the hospital. The data collection was performed by a self administered survey, using the PAHO "Organizational climate inventory" tool, which consists of 80 items

*Autor Correspondiente: **Dr. Jacinto Rafael Noguera Arzamendia**. Hospital Central de las Fuerzas Armadas. Asunción, Paraguay.

Email: jacintornoguera@gmail.com

Fecha de recepción: febrero 2014; Fecha de aceptación: mayo 2014

divided into four dimensions, motivation, leadership, participation and reciprocity. Additionally, socio-demographic and labor data from the personnel were recorded. Fifty five percent of the personnel claimed dissatisfaction in the motivation dimension, 53% in reciprocity and 32% in participation as well as a high percentage in the dissatisfaction risk in leadership (83%) and participation (68%). Unsatisfactory levels were obtained in all studied dimensions related to organizational climate on the staff of the Military Hospital. It is urgent to take some pertinent interventions in order to change the employee perception of the hospital organization.

Keywords: organizational climate, organizational culture, labor productivity, labor satisfaction, Hospital.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en un mundo globalizante y ante las exigencias que ello establece, los hospitales deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos para mantener su vigencia. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Se asume que él es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones, incluyendo la de salud (1).

El clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad de su recurso humano, las instituciones de salud requieren establecer mecanismos de medición habitual de su clima, que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral (2).

Existen varios modelos para evaluar el clima organizacional de una unidad. En el caso de salud existe una experiencia muy positiva, se trata de una metodología del Programa de Adiestramiento en Salud para Centro América y Panamá (PASCAP), del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud, desarrollada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) (3) y que luego se ha utilizado con éxito en Cuba (4,5) el inventario de clima organizacional.

En nuestro país, se desarrolló el taller para la entrega de la herramienta de Diagnóstico de Clima Organizacional desarrollada para la SET (Sub secretaria de tributación). El objetivo del taller fue desarrollar la herramienta citada a medida, y al mismo tiempo desarrollar las competencias de los/as funcionarios/as técnicos/as de la institución para que se encuentren capacitados de ampliar el alcance de la implementación de la misma. Cabe destacar que la iniciativa cuenta con el apoyo del Programa de Democracia "Calidad en la Gestión Pública", en el marco del proyecto Promoción del Servicio Civil, con la cooperación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (6).

El Hospital Militar cuenta con recursos humanos de característica particulares y el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio del clima organizacional, cuyo objetivo principal es el identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño del estudio fue observacional descriptivo de corte transversal con componente analítico, con muestreo no probabilístico por conveniencia, llevado a cabo en el Hospital Militar Central de Asunción, Paraguay en el área médica, enfermería, auxiliares de servicios y administrativo.

La población incluida en el estudio fueron personal médico, enfermería, técnico superior, auxiliar de enfermería, paramédico y administrativo con por lo menos un año de antigüedad en el centro asistencial y que se encontraban presentes en el momento de la aplicación del instrumento y quienes hayan firmado el consentimiento informado. Fueron excluidos funcionarios que no pertenecían al sector salud, o que no se encontraban presentes en el momento de la aplicación del instrumento (comisión, vacaciones, permiso, etc.) y los estudiantes de medicina que estaban realizando su pasantía.

Inicialmente, el diseño muestral del estudio era del tipo censal tratando de conseguir la mayor participación posible. El nosocomio cuenta con 833 funcionarios, de los cuales 432 son suboficiales, 138 oficiales y 263 funcionarios civiles. La participación varió de acuerdo al área de actuación, así enfermería 99/226 (44%), administrativo 45/226 (20%), área de servicio 42/226 (19%), médico 22/226 (10%), paramédico 18/226 (8%).

Se utilizó el cuestionario "Inventario de Clima Organizacional" propuesto por la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) (3), para los equipos de dirección de los sistemas de salud. Este instrumento es una herramienta evaluativa, aplicable en salud pública, a través de cuatro dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, y cuatro categorías por cada dimensión. Además se recogieron datos socio-demográficos (sexo, edad) y laborales (área de actuación, turnos y antigüedad).

El instrumento fue diseñado, con el debido sustento técnico, después de la revisión de múltiples modelos, hasta llegar a integrarlo en la forma más adecuada a las características de las organizaciones del sector salud, y ha sido aplicado en Cuba por la Escuela de Salud Pública de manera que los resultados obtenidos garanticen su confiabilidad. Sin embargo, siguiendo esta metodología, cada institución puede adecuarlo a su propia realidad e interés de análisis. El clima organizacional se establece en base a la interpretación de un conjunto de percepciones de los individuos sobre las variables relacionadas con las cuatro áreas anotadas anteriormente. Se utiliza un listado de expresiones, afirmaciones o reflexiones y una hoja de respuesta, por medio del cual los miembros de la organización seleccionan las que, a su juicio, reflejan los diversos atributos del clima organizacional, bien sea al nivel de su unidad de trabajo o de la organización.

A cada dimensión corresponden cuatro categorías. A su vez, cada categoría está compuesta por cinco preguntas, por lo que finalmente cada área crítica contiene 20 preguntas. Para evaluar la puntuación obtenida, se reúnen las hojas de respuesta y se numeran correlativamente; a cada respuesta que coincide con el estándar se le asigna el valor de 5 "siempre", 4 "la mayoría de la veces sí", 3 "a veces sí/no", 2 "la mayoría de la veces no", 1 "nunca". En la hoja de conteo se van colocando los valores correspondientes a las respuestas que coinciden con la plantilla. Esta matriz contiene en las filas los números del 1 al 80, que son el número de reflexiones del instrumento; y en las columnas, cada casilla representa el número de instrumentos aplicados. Se utilizan tantas columnas como tantos el número de participantes. En la última columna de la matriz u hoja de conteo, se suma en forma horizontal todos los puntos que hubo en las casillas. Al total se le saca la sumatoria. Al final de las operaciones, se obtiene la sumatoria de los ítems. El resultado siempre será 20 como mínimo y 100 como máximo en cada dimensión.

Para operacionalizar el instrumento fue adaptado a la herramienta SERVQUAL (Service of Quality) que mide la Calidad del Servicio (7).

Los puntajes obtenidos fueron interpretados de acuerdo a los siguientes criterios: insatisfacción puntaje < 60, riesgo de insatisfacción entre 60 - 79 y satisfacción \geq 80.

Para el análisis de los datos se utilizaron los programas SPSS 18.0 para Windows y Excel 2010. Las características demográficas, el grado de satisfacción en las cuatro dimensiones y sus categorías fueron expresadas como frecuencia absoluta y relativa porcentual. Para indagar posibles asociaciones entre el grado de satisfacción y las características demográficas y laborales se aplicó la prueba de chi-cuadrado de Pearson a un nivel de significancia 0.05.

El cuestionario fue validado por una prueba piloto de 30 voluntarios cuyos resultados fueron analizados calculándose el coeficiente alpha de Cronbach para verificar la coherencia interna del cuestionario. Los valores obtenidos en la prueba piloto fueron para la dimensión liderazgo (0,890), motivación (0,831), participación (0,829) y reciprocidad (0,843).

La consistencia interna del instrumento evidenciado por los valores del coeficiente alfa de Cronbach en los 226 individuos estudiados tuvieron valores en liderazgo (0,802), motivación (0,734), participación (0,741) y reciprocidad (0,742). Según área de actuación lo que indica que tiene una consistencia interna aceptable (8,9).

En cuanto a las consideraciones éticas cabe mencionar que el protocolo de investigación fue aprobado por el Comité de Ética de Investigación del IICS. A todos los participantes se les informó sobre el objetivo del estudio, la participación fue voluntaria, previa firma del consentimiento informado; la aplicación del cuestionario fue en forma anónima e individual. Los participantes no pueden ser identificados a partir de los datos en bruto o de los resultados del estudio.

RESULTADOS

En este estudio fueron incluidas 226 personas entre 23 y 65 años de edad, la edad media \pm DE fue de 38 \pm 10 años, el 68% era del sexo femenino, el 44% era personal de enfermería, la antigüedad fue en el 61% menos a 10 años. El 46% de los encuestados era del turno mañana (Tabla 1).

Tabla 1. Características generales del personal del Hospital Central de las FF.AA. n=226

Características generales		Frecuencia (%)
Sexo	Femenino	154 (68)
	Masculino	72 (32)
Edad (años)	< 30	49 (22)
	30-39	94 (42)
	40 -49	31 (14)
	>50	52 (23)
Edad media \pm DE (rango)	38 \pm 10 años	Rango: 23-65 años
Antigüedad (años)	< 10	137 (61)
	> 10	87 (38)
Área de actividad	Enfermería	99 (44)
	Administrativo	45 (20)
	Área de servicio	42 (19)
	Médico	22 (10)
	Paramédico	18 (8)
Turno	Mañana	103 (46)
	Franquera	14 (6)
	Noche	17 (7)
	Tarde	30 (13)
	12 horas	56 (25)

En relación al grado de satisfacción en las cuatro dimensiones del clima organizacional del personal del hospital Central de las FF.AA, se observó que el 55% del personal declaró nivel de insatisfacción en la dimensión motivación, en la dimensión reciprocidad 53% y en

participación 32%, además hubo un alto porcentaje de riesgo de insatisfacción (83%) en liderazgo y en participación (68%) (Figura 1).

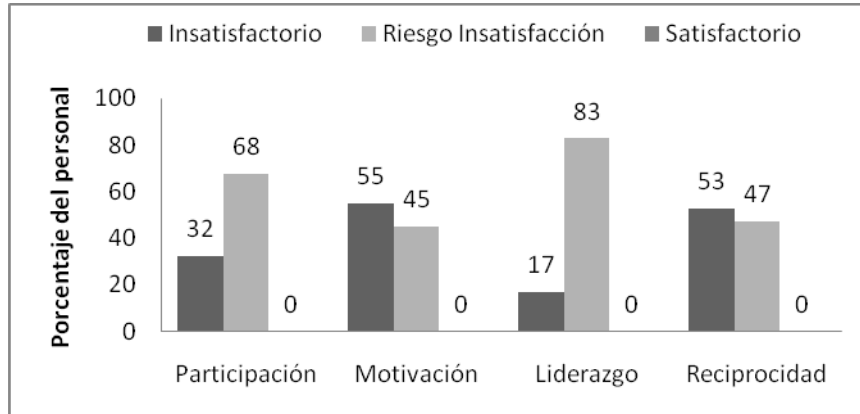


Figura 1. Grado de satisfacción en las cuatro dimensiones del clima organizacional del personal del Hospital Central de las FF.AA. n=226

En relación a los componentes de la dimensión “participación”, la categoría intercambio de información arrojó una alta frecuencia de insatisfacción (98%) del personal encuestado, seguido de la categoría compatibilidad de intereses (88%) e involucrase al cambio (82%). En la categoría “compromiso a la productividad”, el 37% del personal encuestado reportó insatisfacción y 62% riesgo de insatisfacción, nivel satisfactorio fue reportado por el 1% (Figura 2).

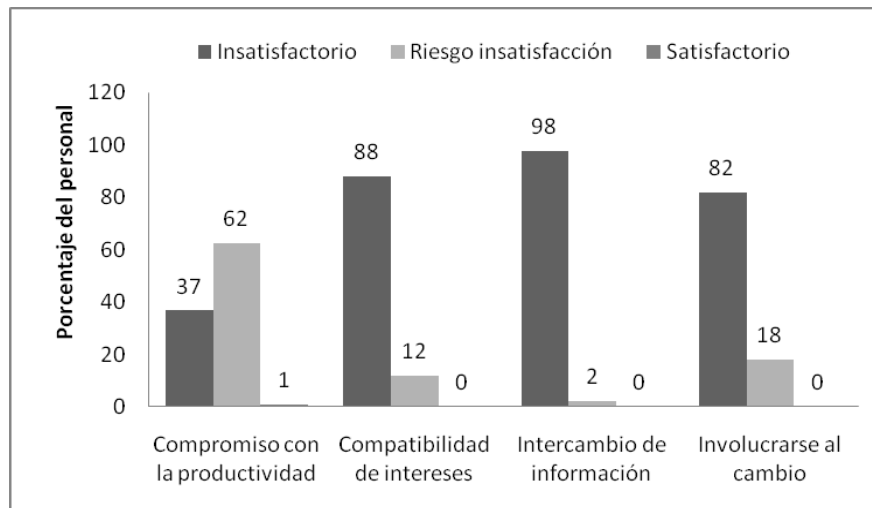


Figura 2. Grado de satisfacción en los componentes de la dimensión “participación” del clima organizacional en el personal del hospital Central de las FF.AA. n=226

En los componentes de la dimensión “motivación”, el nivel de insatisfacción mostró una frecuencia de 55% en la categoría de adecuación de las condiciones de trabajo, 54% en responsabilidad y 38% en reconocimiento a la aportación. En la categoría motivación personal se observó un riesgo de insatisfacción en el 65% de los participantes y en el componente reconocimiento a la aportación en el 62% (Figura 3).

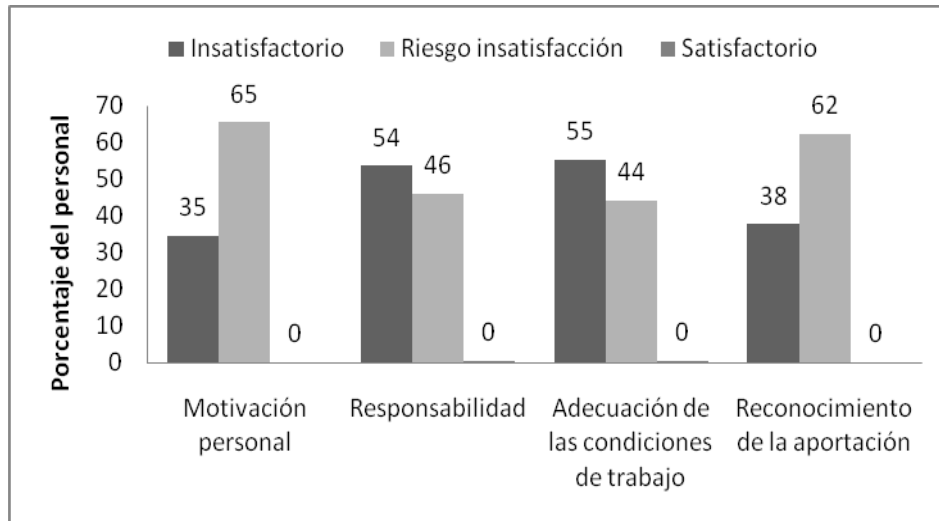


Figura 3. Grado de satisfacción en los componentes de la dimensión “motivación” del clima organizacional en el personal del hospital Central de las FF.AA. n=226.

En relación a los componentes de la dimensión “liderazgo”, se observó que en la categoría de estímulo al trabajo, el riesgo de insatisfacción tuvo una frecuencia de 78%, en “dirección” 77%, en “solución de conflictos” 72% y para estímulo por la excelencia, el nivel de insatisfacción fue de 26% (Figura 4).

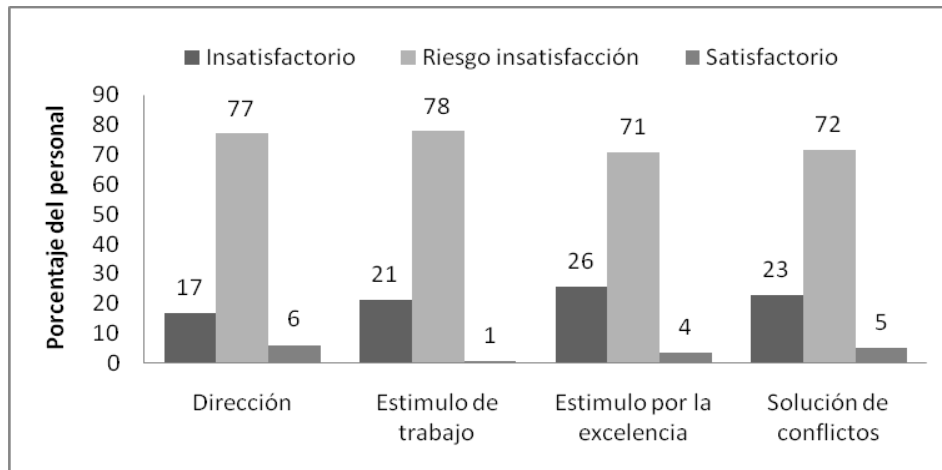


Figura 4. Grado de satisfacción en los componentes de la dimensión “liderazgo” del clima organizacional en el personal del Hospital Central de las FF.AA. n=226

En la dimensión de reciprocidad, la frecuencia de insatisfacción del personal encuestado en la categoría “cuidado al patrimonio institucional” fue de 57%, para retribución 39%, en equidad 35%. Se obtuvo un alto porcentaje de riesgo de insatisfacción en aplicación en el trabajo (68%) y equidad (64%), en retribución se obtuvo un 3% del personal con nivel satisfactorio (Figura 5).

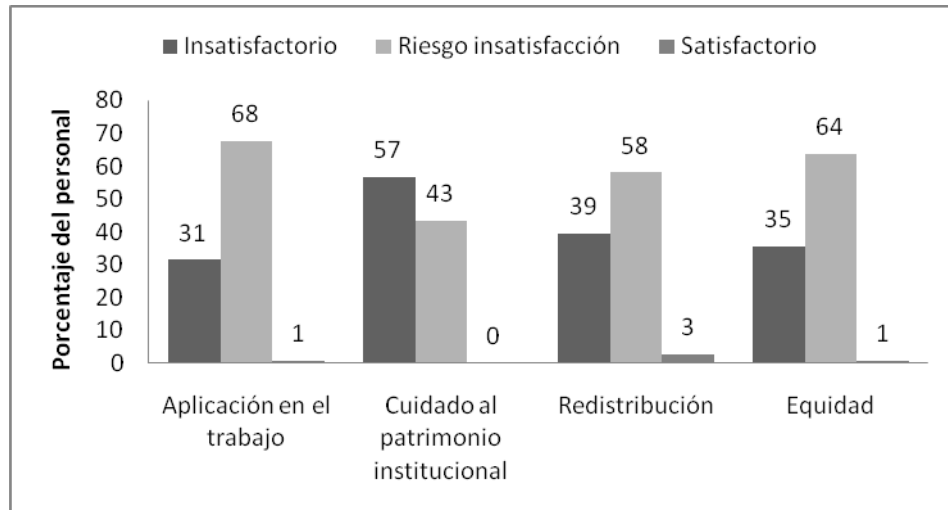


Figura 5. Grado de satisfacción en los componentes de la dimensión “reciprocidad” del clima organizacional en el personal del Hospital Central de las FF.AA. n=226

La distribución del grado de satisfacción en las cuatro dimensiones por turno muestra que todos los turnos mostraron alta frecuencia de riesgo de insatisfacción en la dimensión “liderazgo”. En la dimensión participación el personal con turno de 24 hs presentó mayor frecuencia de insatisfacción (83,3%) comparado con los otros turnos, siendo la diferencia significativa. El turno de 24 hs también mostró alta frecuencia de nivel de insatisfacción en la dimensión en la dimensión reciprocidad pero la diferencia con los otros turnos no arrojó diferencia significativa (Tabla 2).

Tabla 2. Grado de satisfacción en los componentes de la dimensión del clima organizacional por turno en el personal del hospital Central de las FF.AA. n=226

Turno	n	Liderazgo		Motivación		Participación		Reciprocidad	
		IS	RIS	IS	RIS	IS	RIS	IS	RIS
12 hs	56	19,6	80,4	67,9	32,1	41,1	58,9	62,5	37,5
24 hs	6	33,3	66,7	50	50	83,3	16,7	83,3	16,7
Mañana	103	16,5	83,5	51,5	48,5	32	68	51,5	48,5
Tarde	30	16,7	83,3	60	40	33,3	66,7	43,3	56,7
Noche	17	5,9	94,1	35,3	64,7	-	100	41,2	58,8
Franquera	14	14,3	85,7	42,9	57,1	14,3	85,7	42,9	57,1
		valor p= 0,98		valor p=0,15		valor p=0,002		valor p=0,222	

IS: insatisfactorio, RIS: riesgo de insatisfacción

*Prueba chi cuadrado

El grado de satisfacción en las cuatro dimensiones por área de actividad se muestra en la Tabla 3. Más de la mitad del personal encuestado mostró insatisfacción en los componentes “motivación” y “participación”, no observándose diferencias significativas entre las áreas de actividad. En la categoría “liderazgo” el personal médico mostró significativamente mayor frecuencia (40,9%) de insatisfacción comparado con las otras áreas. El personal paramédico arrojó una mayor frecuencia (72,2%) de insatisfacción en la categoría “motivación” pero la diferencia no fue significativa (Tabla 3).

Tabla 3. Grado de satisfacción en los componentes de la dimensión del clima organizacional por área de actividad en el personal del Hospital Central de las FF.AA. n=226

Área de actividad	n	Liderazgo		Motivación		Participación		Reciprocidad	
		IS	RIS	IS	RIS	IS	RIS	IS	RIS
Administración	45	11,1	88,9	51,1	48,9	31,1	68,9	48,9	51,1
Área de servicio	42	11,9	88,1	54,8	45,2	31	69	54,8	45,2
Enfermería	99	18,2	81,8	54,5	45,5	31,3	68,7	57,6	42,4
Médico	22	40,9	59,1	50	50	45,5	54,5	50	50
Paramédico	18	5,6	94,4	72,2	27,8	27,8	72,2	33,3	66,7
		valor p=0,013*		valor p=0,616		valor p=0,733		valor p=0,399	

IS: insatisfactorio, RIS: riesgo de insatisfacción

*Prueba chi cuadrado

En relación al grado de satisfacción en las diferentes dimensiones por sexo se pudo apreciar que no hubo diferencia significativa entre ellos en ninguna dimensión. La dimensión "reciprocidad" presentó la mayor frecuencia de insatisfacción con 55,9% para las mujeres y 45,6% para los varones (Tabla 4).

Tabla 4. Grado de satisfacción en los compontes de la dimensión del clima organizacional por sexo en el personal del hospital Central de las FF.AA n=226

Sexo	N	Liderazgo		Motivación		Participación		Reciprocidad	
		IS	RIS	IS	RIS	IS	RIS	IS	RIS
Masculino	74	20,3	79,7	48,6	51,4	35,1	64,9	45,9	54,1
Femenino	152	15,1	84,9	57,9	42,1	30,9	69,1	55,9	44,1
		valor p=0,332		valor p=0,190		valor p=0,525		valor p=0,159	

IS: insatisfactorio, RIS: riesgo de insatisfacción

*Prueba chi cuadrado

El grado de satisfacción en los componentes de la dimensión por área de servicio del clima organizacional se muestra en la Tabla 5. En la dimensión liderazgo el área de Clínica Médica presentó la mayor frecuencia de insatisfacción (41,7%), como así también en participación (83,3%).

Tabla 5. Grado de satisfacción en los componentes de la dimensión por área de servicio del clima organizacional en el personal del hospital Central de las FF.AA. n=226

Área de actividad	n	Liderazgo		Motivación		Participación		Reciprocidad	
		IS	RIS	IS	RIS	IS	RIS	IS	RIS
Clínica medica	12	41,7	58,3	50	50	83,3	16,7	50	50
Maternidad	20	35,5	65	70	30	50	50	60	40
Quirófano	18	27,8	72,2	55,6	44,4	44,4	55,6	72,2	27,8
Lavandería	13	23,1	76,9	46,2	53,8	30,8	69,2	46,2	53,8
Otros servicios	27	19	81	66,7	33,3	19	81	28,6	71,4
Urgencias	18	16,7	83,3	50	50	22,2	77,8	44,4	55,6
Consultorio	38	7,9	92,1	47,4	52,6	18,4	81,6	47,4	52,6
Admisión	26	7,7	92,3	46,2	53,8	23,1	76,9	42,3	57,7
Neonatología	11	-	100	90,9	9,1	18,2	81,8	100	-
Odontología	10	10	90	70	30	30	70	40	60
Cocina	7	-	100	28,6	71,4	42,9	57,1	71,4	28,6
Cirugía	5	80	20	80	20	60	40	80	20
Radiología	5	-	100	20	80	60	40	20	80
Estadística	4	-	100	50	50	50	50	50	50
Mantenimiento	4	-	100	50	50	-	100	100	-
Secretaría	4	-	100	-	100	50	50	100	-
Transporte	4	-	100	100	-	-	100	50	50
		Valor p=0,001		Valor p=0,054		Valor p=0,004		Valor p=0,008	

IS: insatisfactorio, RIS: riesgo de insatisfacción

*Prueba chi cuadrado

DISCUSIÓN

Para el análisis del clima organizacional, se trabaja con cuatro dimensiones o áreas críticas que son el *liderazgo*, la *motivación*, la *reciprocidad* o *compromiso* y la *participación*, que a su vez corresponden cuatro categorías. En este primer estudio de diagnóstico del clima organizacional en un hospital castrense se reveló una alta frecuencia de insatisfacción del personal en las cuatro dimensiones evaluadas, en coincidencia con otros estudios realizados en diferentes países. Así en Cuba, Domínguez *et al* en el 2009 reportaron que el clima organizacional de la Policlínica Universitaria de la Familia "Carlos Verdugo" (10) puntuaba en promedio por debajo de la puntuación considerada límite inferior de satisfacción en las cuatro dimensiones. En forma similar, Cortés en 2009 en México clasificó al clima organizacional global del hospital "Dr. Luis F. Nachón" insatisfactorio, encontrando que solo el 9% del personal percibía un clima satisfactorio (11). En Chile, en el Hospital Valdivia, los empleados ubicaron al clima organizacional del hospital como regular (11). En Perú, el 46,7% de personal del Instituto de Oftalmología reveló nivel satisfactorio (12). En términos generales, los resultados de nuestro estudio ubican al Hospital Central de las FF.AA. con un clima organizacional insatisfactorio en todas sus dimensiones, lo que indica una alerta que debe considerarse seriamente.

La dimensión motivación se analiza de acuerdo con las siguientes categorías: realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo. El 55% del personal encuestado reveló insatisfacción en la dimensión motivación, observándose insatisfacción en el 55% de los encuestados en la categoría de adecuación de las condiciones de trabajo, 54% en responsabilidad y 38% en reconocimiento a la aportación. En la categoría motivación personal se observó un riesgo de insatisfacción en el 65% de los participantes y en el componente reconocimiento a la aportación en el 62%. Estudios realizados en directores de policlínicos universitarios en Cuba, señalan que la motivación es una dimensión que expresa dificultades para la mayoría de la población objeto de estudio (14-17). Los empleados no perciben que existe reconocimiento por su trabajo o por su buen desempeño, tampoco condiciones de trabajos idóneos. El personal no percibe que existen estímulos capaces de cubrir sus necesidades de realización personal, de reconocimiento de su trabajo.

El liderazgo se define como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer (más que prescribir e imponer) a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas. Para el análisis del liderazgo se consideran las siguientes categorías: dirección, estímulo de la excelencia, estímulo del trabajo en equipo y solución de conflictos. Hubo un alto porcentaje de riesgo de insatisfacción en liderazgo (83%), se observó que en la categoría de estímulo al trabajo, el riesgo de insatisfacción tuvo una frecuencia de 78%, en "dirección" 77%, en "solución de conflictos" 72% y para estímulo por la excelencia el nivel de insatisfacción fue de 26%. El personal del ámbito castrense percibe que las autoridades poseen habilidades de orientar y convencer a otras a realizar sus actividades, que podrían favorecer el logro de objetivos, es decir los directivos poseen un potencial importante de liderazgo, sin embargo a pesar de ser la mejor puntuada existen puntos débiles que mencionar ya que se tiene la percepción de que casi nadie se esfuerza por cumplir sus obligaciones, lo que se traduce en poco estímulo por la excelencia por parte de sus superiores.

Al abordar la dimensión de reciprocidad, el 53% del personal encuestado reportó insatisfacción; en la categoría "cuidado al patrimonio institucional" la insatisfacción fue de 57%, para retribución 39%, en equidad 35%. Se obtuvo un alto porcentaje de riesgo de insatisfacción en aplicación en el trabajo (68%) y equidad (64%), en retribución se obtuvo un 3% del personal con nivel satisfactorio. Los empleados sienten por la institución no retribuye justamente, ya que carece de incentivos y oportunidades hacia los trabajadores a pesar realizar un buen trabajo, no se les ofrecen oportunidades de

progreso y las que existen no son objetivas, debido a que la evaluación de desempeño no es correctamente evaluada. En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas, tanto del individuo como de la organización. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. La mayoría de los problemas de insatisfacción, tanto personal como organizacional, se originan en la incongruencia de la ubicación de las personas dentro de la estructura de la organización.

La participación consiste en la involucración de las personas en las actividades de la organización. El aspecto de la participación se aborda sobre la base del estudio de las siguientes categorías: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de información e involucración en el cambio. Hubo un alto porcentaje de riesgo de insatisfacción en participación (68%), sobretodo en la categoría intercambio de información (98%), en forma similar en la categoría compatibilidad de intereses (88%) e involucrase al cambio (82%). En la categoría "compromiso a la productividad", el 37% del personal encuestado reportó insatisfacción y 62% riesgo de insatisfacción, nivel satisfactorio fue reportado por el 1%. Es necesario explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, en definitiva, es necesario una especificación de las responsabilidades de cada hombre.

La distribución del grado de satisfacción en las cuatro dimensiones por turno muestra que todos los turnos mostraron alta frecuencia de riesgo de insatisfacción en la dimensión "liderazgo". En la dimensión participación el personal con turno de 24 hs presentó mayor frecuencia de insatisfacción (83,3%) comparado con los otros turnos, siendo la diferencia significativa. El turno de 24 hs también mostró alta frecuencia de nivel de insatisfacción en la dimensión en la dimensión reciprocidad pero la diferencia con los otros turnos no arrojó diferencia significativa.

El análisis del grado de satisfacción en las cuatro dimensiones por área de actividad pone de manifiesto que más de la mitad del personal encuestado mostró insatisfacción en los componentes "motivación" y "participación", no observándose diferencias significativas entre las áreas de actividad. En la categoría "liderazgo" el personal médico mostró significativamente mayor frecuencia (40,9%) de insatisfacción comparado con las otras áreas. El personal paramédico arrojó una mayor frecuencia (72,2%) de insatisfacción en la categoría "motivación" pero la diferencia no fue significativa.

El 54,5% de los médicos declararon niveles de "insatisfacción" en la dimensión participación, sin embargo el 57,6% de las enfermeras tuvieron "insatisfacción" en la dimensión reciprocidad. En la dimensión liderazgo, se observó "riesgo de insatisfacción" en un alto porcentaje en ambos grupos de profesionales. Datos similares se observaron en el hospital policlínico de Cuba, en donde incluyendo médicos y enfermeras, obtuvieron puntuaciones medias por debajo de la puntuación mínima de tres que los sitúa en poco satisfactorio, en el mismo grupo la dimensión liderazgo fue calificado aceptable obtuyéndose una media por encima de tres (13). Por otro lado, en el hospital "Dr. Luis F. Nachón de México las cuatro dimensiones fueron "no satisfactoria" para médicos y enfermeras (11). En el estudio de satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad se pudo notar que más de la mitad de los empleados se sentían insatisfechos en relación al poco reconocimiento hacia su trabajo.

Al comparar los resultados de acuerdo al turno, el turno noche arrojó un "riesgo de insatisfacción" en el 100% de los encuestados, en el turno de 12 hs la dimensión que peor calificación obtuvo fue la de motivación con una frecuencia de insatisfacción del 67%. Tales resultados nos orientan a interpretar que existe un escaso apoyo de los niveles superiores, departamento de recursos humanos.

De acuerdo al área de actividad, los paramédicos calificaron significativamente mejor que las otras áreas en la dimensión de liderazgo y en la dimensión motivación. Tratar de

explicar este resultado es muy riesgoso, dado que es un personal muy heterogéneo, conformado por gran variedad de perfiles.

Con respecto por área de servicio la dimensión mejor calificada fue liderazgo por el área de consultorio y la peor calificada participación por clínica médica. Se considera importante este análisis, dado que con buena estrategia se podría influir en el comportamiento de los trabajadores para convencerlos de la importancia de su trabajo eficaz, para el logro de los objetivos.

Cabe mencionar que son varios los instrumentos utilizados para medir el clima organizacional. A pesar de que las dimensiones utilizadas varían de un autor a otro, lo más importante es asegurarse de que los instrumentos estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional. Segredo y Reyes se pronunciaron a favor de una herramienta evaluativa aplicable en salud pública, a través de las cuatros dimensiones básicas (14). Para cuantificar la calidad de servicio que presta un determinado departamento o área se opta por SERVQUAL un instrumento resumido de escala múltiple, para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio (7). En nuestro estudio se utilizó el modelo propuesto por la OPS/OMS adecuándolo a las organizaciones de salud y que incluye cuatro áreas críticas como parte fundamental para el análisis de una institución de salud (3).

Con este análisis, se pone de manifiesto la necesidad de tomar medidas pertinentes que ayuden a mejorar la percepción de los empleados hacia la organización del hospital. Con esta investigación se logró hacer una evaluación indirecta del alcance de los objetivos de la institución, la del prestador de servicio y el reconocimiento de logros que contribuyan al desarrollo de la institución, situación que no se está logrando. Se puede afirmar que fue posible dar respuesta a la pregunta de investigación, es decir diagnosticar en qué medida las variables de motivación, reciprocidad, participación y liderazgo determinan el clima organizacional del hospital. A la vez de identificar las diferencias entre las áreas de servicio, con el fin de obtener un análisis más detallado de la situación y poder así, presentar a las autoridades las mejores propuestas de intervención.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez G. El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional. 1992; 11(1 y 2): 51-79.
2. Perú. Ministerio de Salud. Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado – Hideyo Noguchi. Resolución Directoral. N° 088 2012-DG/INSM HD-HN: Plan de clima organizacional [Internet]. San Martín de Porres: El Ministerio; 2012. [citado mayo 2014]. Disponible en: <http://www.insm.gob.pe/datrans/pdf/Resoluciones/2012/RD088-2012-DGINSMHDHN.pdf>.
3. OMS/OPS. Teoría y técnicas de desarrollo organizacional. Programa Regional de desarrollo de servicios de salud. PSDCG-T-10.Vol.3. Módulo III. Unidad VI: 1-7; 1998.
4. Segredo Pérez AM. Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba, 2003. Corr Med Cient Holg. 2004; 8(4):0-0.
5. Bennis W, Goleman D, Biederman PW. Creating a transparent culture. Leader to Leader. 2008; (50):21-7.
6. Noticias: Funcionarios de Tributación se capacitan en diagnóstico del clima organizacional 29 Oct. 2013 [citado mayo 2014]. En: GeAm: Gestión Ambiental [Internet]. Asunción : Gestión Ambiental, 2013. Disponible en: <http://www.geam.org.py/v3/blog/funcionarios-de-tributacion-se-capacitan-en-diagnostico-del-clima-organizacional/>.
7. Zamudio Igami MP, Cardozo Sampaio MI, Santos Vergueiro W. El uso del SERVQUAL en la verificación de la calidad de los servicios de unidades de información: el caso de la biblioteca del IPEN. Rev. Interam. Bibliot. Medellín (Colombia). 2005; 28(2): 177-91.
8. Huh J, Delorme DE, Reid LN. Perceived third-person effects and consumer attitudes on preventing and banning DTC advertising. Journal of Consumer Affairs. 2006; 40: 90-116.
9. Nunnally JC, Bernstein IH. Psychometric Theory. 3ª. Ed. New York: McGraw Hill; 1994.

10. Domínguez Silva I, Álvarez Fuentes M, Navarro Domínguez JA. Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia "Carlos Verdugo": Matanzas 2007. *Rev. Med. Electrón.* 2009; 31(5):0-0.
11. Cortés Jiménez NM. Diagnóstico del clima organizacional, Hospital "Dr. Luis F. Nachón" [Tesis]. México: Instituto de Salud Pública de la Universidad Veracruzana, 2009.
12. Álvarez S. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología [Tesis]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. EAP. de Comunicación Social, 2002.
13. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente laboral en los policlínicos universitarios. *Rev. Educación Médica Superior* [Internet]. 2009 [citado mayo 2014]; 23(2). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol23_2_09/ems04209.ht.
14. Segredo Pérez AM. Caracterización del sistema de dirección en la atención primaria de salud. *Rev. Cubana Salud Pública* [Internet]. 2009 [citado marzo 2014]; 35(4):78-109. Disponible en: http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864.
15. Presno Labrador MC. Condiciones organizativas y género en el sistema gerencial del área de salud. Ciudad de la Habana [trabajo para optar por el título de Máster en Salud Pública]. La Habana: Facultad de Salud Pública; 1997.
16. Piña Loyola N. Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárte" de la provincia de Cienfuegos. [Trabajo para optar por el título de Master en Educación Médica]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2007.
17. Bravo Campos E. Clima organizacional en la Coordinación Nacional de Logística. Caracas [trabajo para optar por el título de Máster en Economía de la Salud]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2009.
18. Piña Loyola CN. Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárte" de Cienfuegos. *EDUMECENTRO* [Internet]. 2009 [citado mayo 2014]; 1(1): 40-52. Disponible en: <http://www.edumecentro.sld.cu/pag/Vol1%281%29/oricarmenniurk.html>.