

# 45

Fecha de presentación: marzo, 2023

Fecha de aceptación: mayo, 2023

Fecha de publicación: julio, 2023

## ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTROS  
DIAGNÓSTICOS INTEGRALES VENEZOLANOS

### INTERVENTION STRATEGY FOR THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN VENEZUELAN INTEGRAL DIAGNOSTIC CENTERS

Reinol Delfín García Moreiro<sup>1</sup>

E-mail: [reinol@infomed.sld.cu](mailto:reinol@infomed.sld.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9083-513X>

Diana Ayup García<sup>2</sup>

E-mail: [diana@infomed.sld.cu](mailto:diana@infomed.sld.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5447-7272>

Norlie Mendoza Mendoza<sup>3</sup>

E-mail: [norliemendozamendoza@gmail.com](mailto:norliemendozamendoza@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0994-6022>

Pedro Miguel Milián Vázquez<sup>3</sup>

E-mail: [pedromiguelmilian@gmail.com](mailto:pedromiguelmilian@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0750-1847>

Ileana Elena Castañeda Abascal<sup>4</sup>

E-mail: [ileca@infomed.sld.cu](mailto:ileca@infomed.sld.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6880-5890>

<sup>1</sup> Ministerio de Salud Pública, La Habana, Cuba. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba.

<sup>2</sup> Hospital Universitario Hermanos Ameijeiras, La Habana, Cuba. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba.

<sup>3</sup> Misión Médica Cubana en Venezuela. Universidad de las Ciencias de la Salud de Venezuela, Distrito Capital, Venezuela.

<sup>4</sup> Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

García Moreiro, R. D., Ayup García, D., Mendoza Mendoza, N. & Milián Vázquez, P. M. (2023). Estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en centros diagnósticos integrales venezolanos. *Universidad y Sociedad*, 15(4), 446-463.

#### RESUMEN

Garantizar un clima organizacional adecuado en las instituciones de salud representa una exigencia contemporánea. La investigación de desarrollo de tecnología se realiza entre febrero y julio del año 2021, orientada a diseñar una estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en los centros de diagnóstico integral del estado Distrito Capital, Venezuela. Para el diagnóstico se utiliza el cuestionario de la Organización Panamericana de la Salud y en el diseño de la estrategia se emplea la modelación como método teórico. Se identificaron resultados desfavorables en las cuatro dimensiones, aunque Motivación y Reciprocidad estuvieron más afectadas. La estrategia se concibe como el sistema de acciones intencionales, relacionadas e integradas, organizadas en etapas, a partir de la secuencia lógica de su ejecución, que concibe el desarrollo de actividades para los niveles individual, grupal y organizacional, para la transformación integral de las dimensiones del clima organizacional. Las actividades se dirigieron hacia lo afectivo valorativo, la capacitación/superación, la reparación de las instituciones y la atención integral a los colaboradores. El diagnóstico permitió la identificación de las desviaciones del clima organizacional y se diseña una estrategia contextualizada, participativa, vivencial, flexible, sistémica e integradora; aspectos que contribuyen a facilitar su éxito en la práctica.

**Palabras clave:** clima organizacional, medición, diagnóstico, cuestionario de la Organización Panamericana de la Salud, centros de diagnóstico integral, estrategia de intervención, Venezuela.

## ABSTRACT

Ensuring an adequate organizational climate in health institutions represents a contemporary requirement. Technology development research conducted between February and July 2021, aimed at designing an intervention strategy for the improvement of the organizational climate in comprehensive diagnostic centers in the state of Distrito Capital, Venezuela. The Pan American Health Organization questionnaire was used for the diagnosis and modeling was used as a theoretical method in the design of the strategy. Unfavorable results were identified in the four dimensions, although Motivation and Reciprocity were more affected. The strategy was conceived as a system of intentional, related and integrated actions, organized in stages, based on the logical sequence of its execution, which conceives the development of activities for the individual, group and organizational levels, for the integral transformation of the dimensions of the organizational climate. The activities were directed towards the affective value, training/improvement, repair of the institutions and integral attention to the collaborators. The diagnosis allowed the identification of organizational climate deviations and a contextualized, participatory, experiential, flexible, systemic and integrative strategy was designed, aspects that contribute to facilitate its success in practice.

**Keywords:** organizational climate, measurement, diagnosis, Pan American Health Organization questionnaire, integral diagnostic centers, intervention strategy, Venezuela.

## INTRODUCCIÓN

La excelencia en los servicios constituye uno de los retos de la Salud Pública en la contemporaneidad, que precisa, entre otros aspectos, un clima organizacional satisfactorio en las instituciones sanitarias, debido a la influencia que tiene en la motivación y el desempeño de los trabajadores, lo que trae consigo consecuencias notables en la productividad y en la calidad del trabajo (Cardozo y Kwan, 2019).

Desde esta perspectiva, las instituciones de salud deben ser un medio para que los trabajadores alcancen su desarrollo personal y laboral con un alto nivel de satisfacción y expectativas de crecimiento y autorrealización, todo lo cual debe ser garantizado por la actuación de la dirección. Investigaciones realizadas aseguran que un adecuado entorno laboral favorece, entre otros aspectos, la satisfacción de los empleados de la salud, y esta, a su vez, los resultados positivos de la atención médica. De igual forma, señalan que estudiar el ambiente de trabajo representa un área de oportunidad para el crecimiento y desarrollo de las instituciones médicas, porque al analizarlo se obtiene información útil para la mejora continua

en las condiciones laborales y los estándares de calidad en salud (Arancibia-Morales et al., 2021) (Fajardo et al., 2020).

Esta situación ocupa a los directivos de salud e investigadores del mundo, lo que ha generado la realización de estudios en torno al tema. Sin embargo, en su mayoría se dirigen a medir el clima organizacional sin ejecutar propuestas de intervención, y ello se confirma en los resultados de una sistematización realizada por Arancibia-Morales et al. (2021), a partir de trabajos científicos de Estados Unidos, España, Vietnam, Benín, México, Colombia, Perú, Chile y Cuba. Aunque cada investigación se diseñe en función del objetivo propuesto, se considera que ceñirse al diagnóstico sin incluir su transformación constituye una limitación que debe ser atendida.

En Venezuela, en el año 2004, dada la voluntad política del gobierno de garantizar la salud del pueblo, se inicia un proceso de transformación del Sistema Público Nacional de Salud para lograr servicios gratuitos y de calidad. Surge así el centro diagnóstico integral como institución matriz de la asistencia médica dentro del Área de Salud Integral Comunitaria, unidad básica de integración de este sistema que se constituye dentro de un territorio social (García et al., 2022).

Dada la complejidad de estas instituciones, es evidente que para el adecuado desarrollo de su encargo, los trabajadores deben laborar en servicios con adecuada calidad constructiva y con los medios y recursos que permitan su desempeño, donde además se aliente la colaboración entre sí y con la dirección en función de cumplir los objetivos propuestos; se logre el alcance del sentido de pertenencia y la percepción de que existe preocupación por parte de los directivos por su desarrollo profesional y satisfacción personal. Además, se debe propiciar que sus quehaceres transcurran en un ambiente de cordialidad, con adecuada comunicación y con un estilo de dirección que motive al personal para realizar sus funciones cabalmente (García et al., 2022).

En todo el territorio venezolano, los centros de diagnóstico integral poseen similares condiciones en cuanto a la estructura física, talento humano, actividad de gestión y abastecimiento de recursos; sin embargo, en el estado Distrito Capital el estudio del clima organizacional y la necesidad de proponer un sistema de acciones organizadas y efectivas para su mejora, requiere particular atención al existir un elevado número de centros asistenciales con respecto a los demás estados y por ser la capital; además, las autoridades sanitarias han declarado el interés en investigar el clima organizacional en este lugar.

Este artículo tiene como objetivo diseñar una estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en los centros de diagnóstico integral del estado Distrito Capital de Venezuela.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para diagnosticar el clima organizacional en los centros de diagnóstico integral de Distrito Capital en Venezuela, como objetivo previo a la elaboración de la estrategia de intervención, se realizó un estudio descriptivo de corte transversal en el mes de febrero del año 2021. En este propósito se utilizó el Cuestionario inventario de clima organizacional propuesto por la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (García et al., 2022), el cual permitió identificar las percepciones que tenían los directivos y el personal asistencial acerca del clima organizacional en estas instituciones. Para su aplicación se tuvo en cuenta la existencia de un ambiente propicio, el horario de la mañana, tiempo suficiente para responder y adecuadas condiciones de iluminación y ventilación.

Se consideraron dos universos de estudio de los 38 centros de diagnóstico integral del estado Distrito Capital de Venezuela que estaban en funcionamiento. Un universo estuvo compuesto por los directivos que fueron el coordinador y vicecoordinador docente asistencial de cada centro y el otro universo lo constituyeron los integrantes del personal asistencial (médicos diplomados, enfermeros, tecnólogos y técnicos, en estas dos últimas categorías se incluyen laboratoristas, personal del servicio de radiología y farmacéuticos). Se incluyeron los individuos que consintieron en participar en la investigación y que tenían más de seis meses de antigüedad en su puesto de trabajo. Se estudiaron 76 directivos, el total de los 38 centros de diagnóstico integral y del universo de 1 315 del personal asistencial, se seleccionó una muestra de 297 individuos; en ambos casos cumplieron los criterios de selección.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó un nivel de confianza del 95 %, un porcentaje de error del 5 % y un valor de  $p=0,5$ , este último se obtuvo de un estudio piloto previo realizado en dos estados venezolanos en el marco de este proyecto de investigación. La selección de los participantes se efectuó mediante un muestreo aleatorio simple, para lo que se listaron los colaboradores de las profesiones antes citadas y se eligieron los 297; se empleó el programa computarizado Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) versión 21.

Se efectuó una validación de comprensión mediante un pilotaje a 30 trabajadores que laboraban en seis centros de diagnóstico integral del área metropolitana del estado Miranda, los cuales tenían condiciones similares a los del estado Distrito Capital y eran de fácil acceso para el investigador. En este caso, los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia y se incluyeron a los que tenían iguales profesiones que los que participarían en la investigación. El 97,2 % respondió la totalidad de las afirmaciones y refirieron haber comprendido sin dificultad, por lo que no se requirió la realización de modificaciones en los ítems del cuestionario.

Este instrumento incluye la evaluación de cuatro dimensiones que se consideran las áreas críticas para la descripción del clima de los centros de diagnóstico integral: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada una de ellas se desglosa en cuatro variables, cada una de las cuales se exploran a partir de cinco afirmaciones en el instrumento, las que no aparecen de forma consecutiva, es decir se intercalan. El cuestionario posee 80 afirmaciones. Cada afirmación cuenta con opciones de respuesta de verdadero y falso (anexo 1).

Para evaluar la puntuación obtenida, se otorgó una precodificación (anexo 2). A cada respuesta que coincide con el estándar se le asignó el valor de uno y a las que no, se le otorgó el valor de cero. Los puntos obtenidos en las cinco afirmaciones de cada variable se promediaron, lo que aportó el valor medio de cada una, que puede alcanzar un valor máximo de cinco puntos y un valor mínimo de cero. Para la evaluación de cada variable se asumió que, si el valor alcanzado fue menor que tres, la parte del clima organizacional que representa esa variable dentro de la dimensión era no aceptable y si fue igual o mayor que tres, se consideró aceptable.

Para la evaluación de cada dimensión, se obtuvo el promedio de las calificaciones de las 20 afirmaciones que conforman las cuatro variables de la dimensión, dividida entre cuatro debido a que cada dimensión tiene cuatro variables, lo que osciló entre cero y cinco. Se asumió que, si el valor alcanzado fue menor que tres, la parte del clima organizacional que representa esa dimensión era no aceptable y si fue igual o mayor que tres, se consideró aceptable.

Del mismo modo, se estimó el promedio global de clima organizacional con la suma de los puntos obtenidos en las afirmaciones de cada una de las variables, que pueden alcanzar un valor máximo de 80 puntos y un valor mínimo de cero, dividida entre 16 que representa la cantidad total de variables. Cuando el promedio fue mayor

que tres se evaluó como adecuado el clima organizacional y si era igual o por debajo de tres se consideró no adecuado. La información se resumió en medias y desviaciones estándar.

Para el diseño de la estrategia de intervención, se realizó una investigación de desarrollo de tecnología durante los meses de mayo y julio del año 2021, en el estado Distrito Capital de Venezuela. Se utilizó el método teórico de la modelación para la elaboración de la estrategia de intervención, proceso sustentado en el posicionamiento teórico y la experiencia gerencial de los investigadores, así como en los resultados encontrados en un diagnóstico previo y las aportaciones realizadas por los implicados en el proceso de mejora. Se tuvieron en cuenta los siguientes procedimientos:

- En una reunión del Consejo de Dirección Ampliado de la Misión Médica Cubana en Venezuela del estado Distrito Capital, los autores explicaron la necesidad de iniciar un proceso de mejora del clima organizacional y que para ello se implementaría una estrategia de intervención.
- Presentaron el diagnóstico realizado, en el que se identificaron resultados desfavorables en las cuatro dimensiones que se asumieron para el estudio del clima organizacional: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, los cuales estuvieron a expensas de las variables Dirección, Reconocimiento a la aportación, Adecuación de las condiciones de trabajo, Retribución e Intercambio de información, aunque Motivación y Reciprocidad estuvieron más afectadas; del mismo modo, presentaron la estrategia preliminar diseñada por ellos.

- Se solicitó la cooperación de los implicados (integrantes del Consejo de Dirección de ese estado), los cuales trabajarían en equipos, para que propusieran otras acciones que consideraran necesarias, reformularan o sugirieran la eliminación de las existentes, así como que realizaran igual procedimiento con las actividades incluidas en cada una de las dimensiones.
- Se estableció cuatro semanas como tiempo para la entrega.
- Una vez recibidas las proposiciones, los investigadores realizaron un análisis que permitió la integración y la reformulación de las acciones y las actividades, así como la incorporación de nuevas actividades, lo que permitió perfeccionar la primera versión de la estrategia de intervención.

Durante el proceso de investigación, el respeto a los aspectos éticos constituyó una premisa de cumplimiento obligatorio. Se solicitó autorización a la institución y la voluntad de los participantes, a los que se les pidió por escrito el consentimiento informado. La información obtenida se utilizó solo para fines relacionados con la investigación. Los resultados encontrados se pusieron a consideración del cliente, que es la Misión Médica Cubana en Venezuela.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Durante el diagnóstico realizado, la medición general del clima organizacional en los centros de diagnóstico integral del estado alcanza resultados satisfactorios porque los valores medios obtenidos estuvieron por encima de tres, tanto en los directivos como en el personal asistencial; sin embargo, el hecho de no alcanzar el valor máximo o cercano a este, indica la necesidad de prestar atención a este particular (ver tabla 1).

Tabla 1. Directivos y personal asistencial según resultados de la medición de las dimensiones del clima organizacional durante el diagnóstico inicial. Distrito Capital, 2021

Dimensiones	Directivos		Personal asistencial		Ambos	
	Media	Desviación Estándar	Media	Desviación Estándar	Media	Desviación Estándar
Liderazgo	4,4	0,5	4,3	0,4	4,3	0,4
Motivación	3,3	0,6	3,4	0,4	3,4	0,5
Reciprocidad	3,2	0,5	3,1	0,5	3,1	0,5
Participación	3,8	0,5	3,8	0,4	3,8	0,4
Clima organizacional	3,7	0,7	3,6	0,6	3,7	0,6

Fuente: elaboración propia.

El análisis de las cuatro dimensiones evidencia que aunque obtuvieron valores por encima de tres, solo la dimensión Liderazgo alcanza valores más próximos a la puntuación máxima establecida. Las dimensiones más afectadas fueron Reciprocidad y Motivación, con puntuación general de 3,1 y 3,4, respectivamente. La dimensión Participación, si bien resulta menos afectada que las dos anteriores, al considerar que obtuvo 3,8 puntos en la medición general, tampoco

logra valores cercanos a 5. Estos resultados evidencian la necesidad de un análisis al interior de cada variable y de las afirmaciones que componen las dimensiones para identificar las de mayor incidencia en los resultados negativos.

En la dimensión Liderazgo, la variable con mayor afectación fue el estímulo a la excelencia, con una puntuación general de 3,6, lo que se percibe aún de manera más negativa por el personal asistencial al alcanzar 3,4 puntos. Las afirmaciones afectadas fueron “casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones”, la cual obtuvo una puntuación muy baja, tanto por directivos (0,4 puntos) como por personal asistencial, (0,3 puntos) y “si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda”, percibida de forma negativa por el personal asistencial (0,5 puntos).

La variable más afectada en la dimensión Motivación resulta ser Responsabilidad con valores inferiores a tres en la puntuación global (2,6 puntos), lo que fue semejante en los directivos (2,9) y personal asistencial, en estos últimos se evidencia una percepción más desfavorable aún (2,6 puntos). También mostraron valores negativos las variables Reconocimiento a la aportación (3,1 puntos) y Adecuación de las condiciones de trabajo (3,3 puntos), resultados similares se encontraron tanto en el personal directivo como el asistencial.

Las afirmaciones que incidieron en estos resultados fueron “realmente preocupa el prestigio de la empresa”, con 0,1 puntos, así como “la dedicación de este grupo merece reconocimiento” y “toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica”, ambas con 0,2 puntos. También la afirmación “cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo” estuvo implicada en los resultados negativos, la cual se percibe de manera más desfavorable por los directivos (0,1 puntos) que por el personal asistencial (0,5 puntos). De estas afirmaciones, dos pertenecen a la variable responsabilidad.

En el caso de la dimensión Reciprocidad, la de menos puntuación general, la variable más afectada fue la Retribución, con valores muy cercanos a dos, tanto en la puntuación otorgada por los directivos como por el personal asistencial (2,4 puntos). Le siguió la variable Equidad, que obtuvo una puntuación general de 3,2 puntos, con resultados muy cercanos en los directivos (3,4 puntos) y personal asistencial (3,1 puntos). Las variables Aplicación al trabajo y Cuidado del patrimonio, si bien obtuvieron valores totales discretamente mayores que la anterior, se mantuvieron cercanas al valor tres.

Las afirmaciones que mayor incidieron, con valores de 0,1 puntos, fueron “la eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase”, “en esta organización ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores”; con puntuaciones de 0,3 estuvieron “aquí únicamente están pendiente de los errores”, “por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución”, “a la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes” y por último, con 0,4 puntos, se identificó “existe poca libertad de acción para la realización del trabajo”. De las afirmaciones que incidieron en los resultados, tres pertenecen a la variable retribución.

En la dimensión Participación, la variable más afectada fue Involucración al cambio, con valores de 3,6 puntos, lo que se repitió en los directivos y personal asistencial. Las variables Intercambio de información, tanto en el total de los individuos estudiados (3,8 puntos), como dentro de los directivos y personal asistencial y Compromiso con la productividad (3,7 puntos), aunque alcanzaron valores superiores, tampoco estuvieron cercanos a cinco. Las afirmaciones que mayor implicación tuvieron en los resultados desfavorables en esta dimensión fueron, con 0,1 puntos cada uno, “los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada” y “los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos”, a los que le siguieron con 0,2 puntos “aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad”.

Esto generó la necesidad de desarrollar acciones para transformar la realidad existente en los centros de diagnóstico integral, que podrían estar orientadas hacia la preparación de los directivos para potenciar sus capacidades y cualidades como líderes, aspecto que de modo consustancial redundará en la consecución del resto de las propuestas de soluciones que se asuman. Además, se debe dirigir el accionar hacia concebir mecanismos organizados para estimular a los colaboradores y establecer vías de comunicación que garanticen que estén informados, de modo que puedan comprender lo que se precisa de ellos en cada situación y también transmitir sus preocupaciones, inquietudes y propuestas de soluciones a los problemas de la institución.

Es evidente que también se precisa sistematizar la participación de los colaboradores en las actividades de superación profesional o capacitación. Éstas tienen que ajustarse a las necesidades de aprendizaje y realizarse en los horarios que aseguren la asistencia; se requiere concebir propuestas para garantizar los materiales, insumos y medios de protección para un desempeño eficiente y generar actividades políticas, culturales, deportivas

que motiven la participación de los trabajadores y sean espacios de esparcimiento y socialización.

La estrategia de intervención que se presenta (ver figura 1) parte de considerar como presupuesto el modelo de institución al que se aspira, el cual se corresponde con una representación ideal del clima organizacional en los centros de diagnóstico integral del estado Distrito Capital en Venezuela, a partir de la misión y la visión que se establece en el Manual de Normas y Procedimientos de estas instituciones. Se define como el sistema de acciones intencionales, relacionadas e integradas, organizadas en etapas, a partir de la secuencia lógica de su ejecución, que concibe el desarrollo de actividades individuales, grupales y organizacionales, elaboradas a partir de los ejes personalizado, cognitivo/contextual y gerencial/metodológico, para la transformación integral de las dimensiones que conforman el clima organizacional.

Tiene como objetivo guiar el diseño e implementación de las acciones para la mejora del clima organizacional en los centros de diagnóstico integral del estado Distrito Capital de Venezuela y la misión es contribuir a su mejoramiento. Entre sus características distintivas se encuentran:

**Carácter contextualizado:** expresado en la exigencia de partir de un diagnóstico para identificar las percepciones en torno al clima organizacional, los factores que inciden en las desviaciones, las potencialidades humanas e institucionales y las posibles soluciones, de modo que las actividades que se diseñen se orienten hacia la solución de las necesidades colectivas. Además, permite su adaptación al contexto específico de cada centro de diagnóstico integral.

**Carácter participativo:** se refiere a que las acciones y actividades contenidas en la estrategia de intervención se construyen desde un enfoque participativo y democrático, en lo que se involucran a los implicados desde el diagnóstico hasta la evaluación final de la intervención. Además, porque exigen para su consecución la participación activa de directivos y funcionarios de los diferentes niveles, tanto del estado como del centro asistencial, y del personal asistencial de los centros de diagnóstico; se requiere de la motivación suficiente ante la necesidad de mejora del clima organizacional para que los implicados lo identifiquen como una realidad en la que se deben insertar y no se perciba como algo impuesto por la administración, lo que genera compromiso para lograr el objetivo que persigue.

**Carácter vivencial:** significa intervenir desde la actitud, considerar las capacidades de cada persona la disposición para compartir con los demás las experiencias previas o las que se adquieran en torno a la mejora del clima

organizacional. La estrategia parte de sensibilizar, de motivar, de crear compromiso con la tarea a realizar, de confiar en la capacidad individual y grupal para el proceso transformativo, así como contribuir al desarrollo de las actividades en un clima de comunicación e intercambio, en el que los integrantes de los centros de diagnóstico integral se involucran y establecen su propia dinámica de cambio, a partir de lo que propone la estrategia de intervención.

**Carácter flexible:** se evidencia en la posibilidad de proponer diversas actividades para las diferentes dimensiones del clima organizacional, lo variado facilita que los integrantes de los centros de diagnóstico integral puedan seleccionar las actividades en las que participarán, a no ser que tengan un carácter de obligatoriedad por su función o responsabilidad en una determinada tarea. Esto garantiza que asistan motivados a ellas y tengan una participación activa en función de generar las transformaciones personales e institucionales que se persiguen. Además, implica asumir la posibilidad de la inclusión de otras, en correspondencia con los resultados encontrados durante su puesta en práctica, lo que alude a que se considere como una propuesta dinámica, que se enriquece durante su propia ejecución.

**Carácter sistémico:** expresado por la relación asumida entre las dimensiones del clima organizacional, lo que exige que las actividades creadas para una dimensión la trasciendan en su alcance, en el sentido de incidir en la transformación de las demás. Ello se justifica desde la perspectiva holística que exige el tratamiento de las desviaciones de las dimensiones del clima organizacional.

**Carácter integrador:** se debe a la concepción de atender los niveles individual, grupal y organizacional de manera conjunta durante el desarrollo de cualquiera de las actividades para potenciar la transformación del clima organizacional del centro de salud. Esto no niega que se diseñen por dimensiones, porque su relevancia está en la dinámica que adquiere su ejecución, la cual tiene un carácter eminentemente grupal, con la intención de facilitar la interacción entre los participantes y el cambio deseado.

Los ejes facilitan el diseño y ejecución de las actividades para cada una de las dimensiones que configuran el clima organizacional en los centros de diagnóstico integral.

**Eje personalizado:** su naturaleza responde a la importancia que se le concede a la participación de los directivos y trabajadores en la transformación del clima organizacional del centro de diagnóstico integral. Se orienta a identificar los recursos personales y profesionales que favorecen los cambios de concepciones de los trabajadores

para la mejora, el papel y las potencialidades que poseen para favorecer dicha transformación, así como las necesidades de aprendizaje que deben atenderse. Desde este referente se definen los objetivos de las actividades que se establecen para transformar las dimensiones.

Eje cognitivo/contextual: reconoce la necesidad de incluir actividades relevantes, pertinentes y objetivas, que permitan el cambio deseado al considerar las desviaciones en las dimensiones encontradas en el diagnóstico realizado. A partir de este eje se precisa su contenido, las cuales deben satisfacer los niveles individual, grupal y organizacional. Además, orientará hacia la adecuación de las actividades a las características de los centros de diagnóstico integral. Se articula de forma esencial con el eje personalizado porque el contenido de las actividades se define a partir de los objetivos que se establezcan.

Eje gerencial/metodológico: considera el valor que precisa establecer los cronogramas, lugares de ejecución, responsables, participantes y las exigencias metodológicas para la implementación de las actividades.

La estrategia de intervención se organiza en etapas que facilitan la organización de las acciones en función de la secuencia lógica de su ejecución. Se concretan tres, la preparatoria, la de implementación y la de evaluación. A continuación se exponen como se realizaron en esta investigación.

Etapas preparatoria: se realizó el diagnóstico de la situación del clima organizacional en el estado Distrito Capital y el diseño de las actividades para cada dimensión, así como la organización de la implementación y la motivación por su ejecución.

Acciones:

1. Identificar el estado del clima organizacional en los centros de diagnóstico integral de Distrito Capital de Venezuela, lo que incluye la aplicación de técnicas como:

- cuestionario inventario de clima organizacional, que se utiliza para identificar las percepciones individuales y grupales que tienen los directivos y personal asistencial acerca del clima organizacional de los centros de diagnóstico integral del estado Distrito Capital.
- grupo de discusión para identificar los posibles factores que inciden en las dimensiones y variables que fueron evaluadas con clima organizacional no aceptables y se explorará acerca de las propuestas de acciones para solventar y revertir la situación.
- entrevista en profundidad a expertos con el objetivo de identificar los factores que han incidido en las deficiencias encontradas en el clima organizacional, las potencialidades humanas e institucionales que tienen

los centros de diagnóstico integral para transformar los resultados insatisfactorios y las acciones necesarias para revertir las situaciones deficientes.

- análisis documental de las actas de las reuniones del Equipo de Dirección de los centros de diagnóstico integral del estado Distrito Capital para identificar el análisis que se realiza de las dimensiones del clima organizacional, como parte de las posibles acciones para mejorar el clima organizacional.
2. Socializar los resultados del diagnóstico mediante una reunión de trabajo con el consejo de dirección ampliado del estado.
  3. Diseñar las actividades para cada dimensión, mediante un taller metodológico con el consejo de dirección ampliado del estado.
  4. Presentar la estrategia de intervención en una reunión de trabajo al consejo de dirección ampliado del estado.
  5. Elaborar los programas docentes y medios de enseñanza que se precisen para la ejecución de las actividades de preparación (superación profesional/capacitación), lo que requiere del trabajo docente metodológico de los implicados.
  5. Organizar la etapa de implementación con la precisión de cronogramas, responsables, participantes y recursos, lo que precisa efectuar reuniones de trabajo con el consejo de dirección ampliado del estado.
  6. Sensibilizar a los integrantes de los centros de diagnóstico integral con la necesidad de transformar el clima organizacional, mediante la explicación en las reuniones de brigadas de los centros, de los resultados del diagnóstico y la utilidad de la implementación de la estrategia.

Etapas de implementación: constituye la materialización práctica de la estrategia que se orienta a implementar las actividades concebidas para cada dimensión.

Estas actividades se caracterizan por su heterogeneidad dada la naturaleza de las dimensiones y su orientación hacia los niveles individual, grupal y organizacional; están dirigidas hacia lo afectivo valorativo, con la finalidad de comprometer a los directivos y al personal asistencial en la transformación del clima y el desarrollo institucional. La superación/capacitación en función de la preparación del talento humano para la ejecución exitosa de las actividades gerenciales y laborales; constructivas, de mantenimiento y aseguramiento logístico en las instituciones, para la mejora de las condiciones de trabajo; así como las de atención integral, orientadas a la estimulación moral, el fomento de la recreación sana, garantizar la información a los colaboradores y la divulgación de las tareas

desarrolladas en función de la atención a la salud del pueblo venezolano.

Acciones:

1. Ejecutar las actividades diseñadas para cada dimensión, contextualizadas a las particularidades de los centros de diagnóstico integral.

Actividades de la dimensión Liderazgo

Objetivo: incrementar la preparación de los directivos de los centros de diagnóstico integral en temas gerenciales.

- Actividad 1. Ejecución del curso de posgrado “La dirección científica en la Misión Médica Cubana y su influencia en la mejora del clima organizacional”.
- Actividad 2. Realización de un sistema de talleres sobre dirección en salud.
- Actividad 3. Establecimiento de un sistema de asesoría a los equipos de dirección del centro de diagnóstico integral por los directivos y funcionarios del estado.
- Actividad 4. Desarrollo de un intercambio de experiencias acerca de las acciones realizadas en función del logro de la misión y la visión de los centros de diagnóstico integral.
- Actividad 5. Debate del material audiovisual “Virus de la actitud” para el análisis y reflexión sobre procesos de dirección.
- Actividad 6. Desarrollo de un taller sobre manejo de conflictos en el que se logre la elaboración de un material didáctico sobre los principales conflictos que se identifican en los centros de diagnóstico integral y sus vías de solución.
- Actividad 7. Incorporación de los coordinadores y vicecoordinadores docentes asistenciales de los centros de diagnóstico integral al entrenamiento nacional para la preparación de cuadros y reservas.

Actividades de la dimensión Motivación

Objetivo: lograr la motivación y la satisfacción de los trabajadores de los centros de diagnóstico integral.

- Actividad 1. Establecimiento de un sistema de información para que los trabajadores conozcan acerca de las actividades de capacitación y superación profesional que se ofrecen en el centro de diagnóstico integral y el estado.
- Actividad 2. Estimulación del uso del Manual de Normas y Procedimientos del centro de diagnóstico integral como herramienta para el trabajo necesaria para el logro de la misión y visión de la institución.

- Actividad 3. Implementación de un sistema de estimulación moral para reconocer las áreas y servicios que se destacan en la atención a la población.
- Actividad 4. Reconocimiento moral del trabajo desempeñado por los diferentes perfiles mediante la condecoración Sello de Oro, Sello 16 de Abril, Bandera Colectivo Destacado y Carta de reconocimiento a los familiares e instituciones donde labora.
- Actividad 5. Declaración de las áreas y servicios con la condición Colectivo Moral.
- Actividad 6. Presentación oficial de los nuevos colaboradores en la reunión de brigada como parte del colectivo laboral.
- Actividad 7. Análisis periódico del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la Misión adecuados al centro de diagnóstico integral.
- Actividad 8. Desarrollo de dinámicas grupales para el manejo del estrés laboral.
- Actividad 9. Cobertura de los medios de protección para los colaboradores en los diferentes escenarios de trabajo.
- Actividad 10. Mejora de la infraestructura, climatización, iluminación y cromatismo en los servicios de salud.
- Actividad 11. Reparación de los equipos dañados en los servicios.

Actividades de la dimensión Reciprocidad

Objetivo: fortalecer la interrelación entre los trabajadores y la institución para favorecer el desarrollo personal y colectivo.

- Actividad 1. Desarrollo de un taller de reflexión y debate para el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores con la institución.
- Actividad 2. Consolidación de un clima emulativo en la brigada para el reconocimiento de los méritos laborales del colaborador.
- Actividad 3. Establecimiento de un proceso para la selección de los activistas, de modo que asuman esta tarea los colaboradores más idóneos.
- Actividad 4. Actualización del Manual de Normas y Procedimientos en función de las insuficiencias que se detecten durante su implementación.
- Actividad 5. Diseño de un programa integrador de servicios de salud que permita la ejecución de un protocolo de atención a la salud de los colaboradores.
- Actividad 6. Realización de actos de despedida para los colaboradores que finalizan la misión.

- Actividad 7. Realización del entrenamiento introductorio para cada perfil sobre la base del Manual de Normas y Procedimientos del centro de diagnóstico integral.
- Actividad 8. Realización de actividades de capacitación y superación profesional, según necesidades de aprendizaje en cada perfil.

#### Actividades de la dimensión Participación

Objetivo: incrementar el empoderamiento de los colaboradores con la institución para el logro de la eficiencia en los servicios.

- Actividad 1. Realización de un taller de comunicación organizacional que favorezca la dinámica de la institución.
- Actividad 2. Desarrollo del sistema de talleres “Los valores que compartimos en función de la calidad de los servicios y la transformación de nuestro centro de diagnóstico integral”.
- Actividad 3. Implementación de un programa de innovación para que los colaboradores aporten ideas y ejecuten acciones para la mejora de la institución.
- Actividad 4. Realización de un taller sobre el uso de los medios de comunicación (WhatsApp, Twitter y otros medios para la comunicación y búsqueda de información).
- Actividad 5. Realización de publicaciones en medios de comunicación como Instagram, Twitter, Facebook acerca del trabajo que realiza en el centro de diagnóstico integral como integrante de la Misión Médica Cubana en Venezuela.
- Actividad 6. Actualización sistemática del mural informativo del centro de diagnóstico integral.
- Actividad 7. Elaboración de un boletín digital del centro de diagnóstico integral para mantener informado a los colaboradores y divulgar las actividades que se realizan.
- Actividad 8. Desarrollo de un sistema de actividades políticas, culturales y deportivas.
- Actividad 9. Desarrollo de debates para identificar fortalezas y debilidades personales e institucionales y la forma de contrarrestar las debilidades desde el trabajo en equipo.
- Actividad 10. Realización de dinámicas de grupo para connotar positivamente situaciones difíciles.
- Actividad 11. Ejecución de dinámicas de grupo para establecer metas a corto y largo plazo en función del desarrollo personal e institucional.
- Actividad 12. Realización del concurso “Quiero que yo y mi centro de diagnóstico integral seamos...”.

Como rasgo distintivo de la ejecución de las actividades se destaca que no tuvieron carácter simultáneo en los centros de diagnóstico integral, porque se contextualizaron a las necesidades de cada institución. Las actividades incluidas en la dimensión Liderazgo se realizaron de forma centralizada en el estado, excepto las asesorías que se efectuaron en los centros de diagnóstico integral; en tanto, las concebidas para el resto de las dimensiones se desarrollaron en las instituciones de salud, pero las de capacitación y superación profesional, así como las deportivas, culturales, políticas y las relacionadas con la estimulación moral de los colaboradores, se llevaron a cabo en los espacios antes mencionados o centralizadas en el estado.

Las actividades de mantenimiento y reparación de las instituciones y de los equipos médicos se realizaron a partir del análisis de las necesidades institucionales y fueron priorizadas las más afectadas; requirió una adecuada planificación y ejecución del presupuesto asignado para garantizar la existencia de los recursos materiales que se precisaron para estos objetivos.

La realización de todas las actividades se ajustó a la dinámica de los centros, a los horarios de los participantes y fue responsabilidad del Jefe de Estado y del equipo de dirección, lo que incluye a los directivos de los centros de diagnóstico integral. Se destaca el papel relevante que tuvo el funcionario de Atención al Colaborador del estado y sus homólogos en cada institución de salud.

Las actividades de superación profesional, según las necesidades científico técnicas y pedagógicas concebidas durante el período de implementación de la estrategia de intervención, se ajustaron al tiempo declarado en cada programa y fueron coordinadas por los asesores de cada perfil en el estado. El curso “La dirección científica en la Misión Médica Cubana y su influencia en la mejora del clima organizacional” tiene una duración de 68 horas y fue impartido por el investigador; los talleres y las dinámicas de grupo duran cuatro y dos horas, respectivamente, fueron realizadas por colaboradores con potencialidades, los que se prepararon en talleres centralizados en el estado, coordinados por los autores de la investigación junto con integrantes del equipo docente, el funcionario de cuadros y planificación y otros colaboradores con experiencia en Gerencia en Salud, Psicología y Filosofía e Historia.

Por su parte, las actividades dirigidas a lo afectivo valorativo; las constructivas, de mantenimiento y aseguramiento logístico, así como las de atención integral al colaborador, tuvieron un carácter sistemático y se insertaron en el sistema de trabajo de la institución y del estado, lo que permitió su realización y control.

Etapa de evaluación: se encauza a evaluar la efectividad de la estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en los centros de diagnóstico integral del estado Distrito Capital.

Acciones:

1. Identificar las posibles transformaciones y la satisfacción de los usuarios mediante la aplicación de técnicas como:

- cuestionario inventario de clima organizacional, para identificar las percepciones que tienen los directivos y personal asistencial acerca del clima organizacional de los centros de diagnóstico integral del estado Distrito Capital.
- entrevista en profundidad a los integrantes del Equipo de Dirección del estado Distrito Capital para identificar las posibles transformaciones con la implementación de la estrategia de intervención.
- cuestionario a directivos y personal asistencial acerca de la satisfacción con la estrategia de intervención (técnica de ladov).

**2. Valorar los resultados de las técnicas aplicadas.**

La retroalimentación se considera como un proceso consustancial en la estrategia de intervención y por tanto se convierte en el recurso para valorar los cambios y el logro de los objetivos, por eso se presenta como un tipo de evaluación sustentada en una permanente reflexión, apoyada en evidencias de todo tipo, que permite compartir observaciones y sugerencias con la intención de mejorar el desarrollo de la estrategia. Esto explica que el diagnóstico inicial constituya el punto de partida y la base para identificar las transformaciones que ocurren durante el desarrollo de las actividades, pero también existe la posibilidad de contar con información interna que permite regular el proceso y aportar a la valoración final.

Por tanto, los resultados que se obtienen durante la ejecución de cada actividad evidencian el logro de los objetivos propuestos. Del mismo modo, permiten constatar los cambios en el proceso y los niveles de satisfacción alcanzados, los aprendizajes adquiridos, las expectativas, intereses y proyectos que en cuanto a la mejora del clima organizacional poseen, ver figura 1.

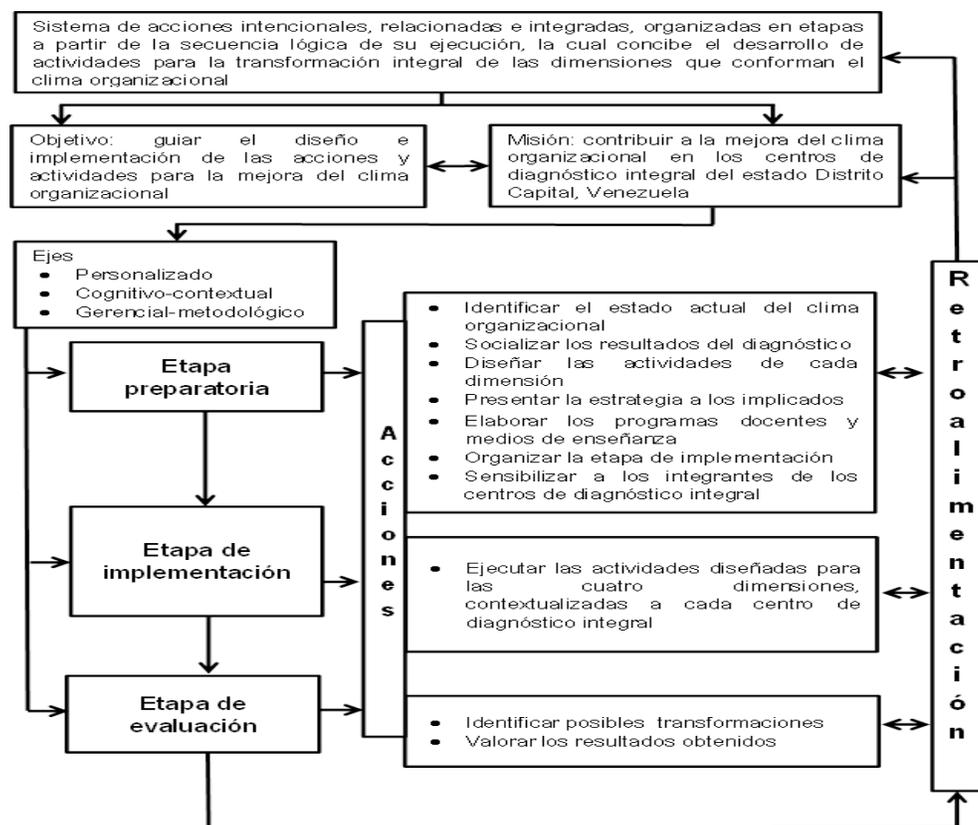


Figura 1. Representación de la estrategia de intervención. Fuente: elaboración propia.

Los requerimientos para la implementación en la práctica resultan imprescindibles como parte de la estrategia de intervención y superan los aspectos logísticos materiales para otorgar prioridad a los procedimientos metodológicos que guiarán a los implicados en el desarrollo de la estrategia. Se asumen como exigencias metodológicas:

- Responsabilizar a los directivos del estado en las funciones de coordinadores, facilitadores, docentes responsables de las diferentes acciones y actividades que se desarrollan, pero la responsabilidad en la transformación descansa en los integrantes del centro de diagnóstico integral, los que tendrán un papel activo en la contextualización e implementación.
- Explotar al máximo las oportunidades que ofrecen las relaciones de trabajo con el resto de las Misiones Sociales en el estado para coordinar y ejecutar las actividades culturales y deportivas, así como con la Fundación Barrio Adentro del Ministerio del Poder Popular para la Salud para las de mantenimiento y reparación de las instituciones.
- Utilizar las interacciones comunicativas que tienen lugar en la actividad formal o informal, de carácter afectivo, cognitivo o axiológico que se vinculan a esta como recursos de apoyo psicológico y pueden influir de manera positiva en los resultados de las actividades para la mejora del clima organizacional.
- Diseñar los programas y materiales de superación/capacitación contextualizados a la dinámica de la Misión Médica en Venezuela y a las características de cada centro de diagnóstico integral, de modo que revelen la transformación deseada.
- Analizar de manera particularizada la estrategia con los directivos y colaboradores que asumen funciones de coordinadores, facilitadores, responsables de las diferentes acciones o actividades para garantizar la comprensión de la tarea a desarrollar.
- Verificar la existencia de los medios de enseñanza o materiales necesarios para las actividades que los requieran.
- Designar un responsable para cada actividad, quien informa al consejo de dirección del estado acerca de su desarrollo y elabora las relatorías cuando proceda.
- Establecer el cronograma para la ejecución de las actividades centralizadas o en los diferentes centros de diagnóstico integral.
- Garantizar las condiciones materiales y logísticas que se requieran para el desarrollo de las acciones.
- Realizar análisis periódico de la ejecución de la estrategia por el Equipo de Dirección del estado.

En los diversos estudios publicados las mediciones del clima organizacional son heterogéneas; en cada uno se

muestran las características distintivas de las instituciones, lo que demuestra que la realidad de las diferentes organizaciones no se puede extrapolar a otras. No obstante, los resultados de la presente investigación son similares a la realizada en un centro de salud de la Atención Primaria en México; los autores declararon un clima organizacional entre el nivel medio o poco satisfactorio y las dimensiones Motivación y Reciprocidad presentaron valores por debajo de lo esperado, hacia lo negativo. Las dimensiones Liderazgo y Participación mostraron resultados hacia lo positivo, aunque las variables Estímulo a la excelencia y Reconocimiento de la aportación tuvieron una baja puntuación (Martínez et al., 2019).

Una investigación realizada en Cuba (Iglesias y Torres, 2019), en un hospital pediátrico, identificó que el clima organizacional resultó medianamente aceptable. Estos resultados coinciden con los del estudio antes mencionado con respecto a la dimensión Reciprocidad y Liderazgo, pero se discrepa en la dimensión Motivación que, a diferencia de la medición realizada en Distrito Capital, fue evaluada como aceptable. También se concuerda con los resultados negativos de las variables Realización personal, Intercambio de información e Involucración en el cambio, las cuales alcanzaron un promedio por debajo de tres.

Una investigación en Colombia detectó que la variable Estímulo a la excelencia, de la dimensión Liderazgo, fue percibida como favorable (Brito-Carrillo et al., 2020). Los resultados identificados en los centros de diagnóstico integral venezolanos muestran diferencias con respecto a este estudio.

El artículo científico que publica la investigación orientada a determinar la posible relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional percibido por funcionarios de la Atención Primaria de Salud de una comuna en Chile, declara un valor de  $3,45 \pm 0,83$  de clima organizacional de un máximo de 5. La variable con promedio general más baja fue Reconocimiento a la aportación ( $3,12 \pm 0,77$ ) de la dimensión Motivación (Araya y Medina, 2019), con lo cual se coincide en cuanto a una de las dimensiones y variables afectadas en la medición efectuada en el estado Distrito Capital de Venezuela.

En los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional en la presente investigación, una de las variables componente de la dimensión Liderazgo, el Estímulo a la excelencia, presentó valores inferiores al resto y se asume que pueden estar afectadas por la insuficiente preparación de los directivos para la gestión de los procesos, lo que puede conllevar a que los coordinadores y vicecoordinadores de los centros de diagnóstico

integral no estén lo suficientemente preparados para que compulsen al personal asistencial en el desarrollo de sus actividades, los sensibilicen con la responsabilidad que les corresponde y logren en ellos un desempeño eficiente y comprometido.

Según las directrices de la Organización Mundial de la Salud (Puertas et al., 2020), para que los sistemas sanitarios tengan éxito, se necesitan directivos que motiven a las personas, extraigan lo mejor de cada miembro y consigan que el profesional se identifique con la organización. Por eso, el líder debe brindar a sus pares un claro sentido de visión y propósito, además de promover la misión de la organización e incentivarlos a actuar en beneficio del equipo, cuyas consecuencias derivan en un mejor desempeño y en la posibilidad de lograr un clima organizacional adecuado.

Los resultados encontrados en el diagnóstico con respecto a la dimensión Motivación, de manera particular en las variables Reconocimiento a la aportación y Responsabilidad, pueden afectar la introyección de los valores institucionales, lo que dificulta un compromiso institucional y personal, aspecto en el que se coincide con Martínez et al., (2019).

Existe el criterio de que un resultado favorable en estas variables fomenta la realización personal, lo que influye directamente en el desempeño o productividad y que se deben establecer actividades para el reconocimiento del trabajo de los proveedores de los servicios de salud mediante promociones, estímulos económicos/no-económicos y recompensas que fortalezcan la satisfacción en la realización de las actividades diarias, de modo que se favorezca el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de su misión, visión y metas dentro del centro (Martínez et al., 2019).

Los resultados de un trabajo realizado para determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de las enfermeras en un centro quirúrgico de EsSalud en Perú, obtuvo un coeficiente elevado de correlación (0,7) entre ambas variables, aspecto que confirma lo antes descrito en torno a la necesidad de lograr la satisfacción de los trabajadores de una institución durante su desempeño (De la Cruz & Ramírez, 2021). Por su parte, un estudio publicado en la Revista Información Tecnológica, declara que las variables Responsabilidad y Reconocimiento de la aportación, obtienen resultados satisfactorios, lo que a juicio de los autores evidencia que la gerencia posee las capacidades necesarias para tomar las mejores decisiones en función del bienestar de sus colaboradores y denota que esta los motiva (Brito-Carrillo et al., 2020).

Acorde con García et al. (2022) una baja puntuación en la dimensión Participación influye en la variable Compromiso con la productividad y señalan que entre los aspectos que se deben revertir están la no colaboración entre los niveles jerárquicos y las deficiencias del trabajo en equipo, de manera que se propicie la resolución de problemas de manera óptima. La aseveración propuesta por estos autores fortalece la concepción asumida en la investigación que se presenta en este informe, en cuanto a las relaciones entre las variables de las diferentes dimensiones.

Ferrari et al. (2019) en el artículo dirigido a analizar la percepción que tienen los empleados acerca del clima organizacional y el apoyo que se recibe de las empresas, describen que los participantes tienen una percepción baja del clima organizacional y que carecen de conocimiento acerca de la forma en que en las instituciones se les brinda apoyo, además que demuestran dificultades a nivel comunicacional y en las interacciones laborales. Los resultados de la medición realizada en los centros de diagnóstico integral coinciden con los de este estudio en cuanto a los problemas que limitan la adecuada información de los colaboradores y la divulgación de los resultados del trabajo que se realiza en las instituciones de salud.

El diseño de la estrategia de intervención exigió que se ajustara a la calidad teórica que precisa la modelación de este tipo de tecnología (Chávez, 2021) (Sánchez et al., 2022), de modo que su estructura y funcionamiento posean la capacidad de satisfacer la necesidad de la mejora del clima organizacional en los centros de diagnóstico integral de Venezuela. En ese orden de ideas, la propuesta elaborada tuvo en cuenta los requerimientos científicos para su configuración y puesta en marcha (González et al., 2019), sus componentes son suficientes y posee las cualidades dinámicas para garantizar su desarrollo en la práctica.

Se concibió a partir de los referentes teóricos acerca del clima organizacional y de su proceso de mejora. Además, resultó básico su diseño mediante un proceso participativo, en el que los implicados contribuyeron de manera directa a la búsqueda de las soluciones más adecuadas a sus necesidades y problemas y, por tanto, se convierte en una cualidad que la distingue al propiciar que durante su ejecución se impliquen de manera activa y la asuman como una prioridad colectiva y no como una exigencia de la administración

La estrategia diseñada coincide de una u otra forma con diversas propuestas para transformar el clima organizacional en las instituciones (García et al., 2021) (González

et al., 2019) (Soza y Herrera, 2022). Entre ellas está la dirigida a la preparación para la gestión de los cuadros y sus reservas en la Misión Médica Cubana en Venezuela, la cual se configuró de forma tal que las etapas y acciones se desarrollan en sistema, están interrelacionadas y su interacción produce nuevas cualidades (González et al., 2019).

En ese mismo orden de ideas se identificó la estrategia dirigida a atender las necesidades formativas del talento humano de una institución para la mejora del clima organizacional, mediante el desarrollo de un programa de capacitación, que incluyó temáticas como autorrealización y motivación, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación y retención del personal. Concibió el trabajo grupal como metodología, la participación activa de los implicados y consideró la satisfacción de estos en la etapa de evaluación (Soza & Herrera, 2022), aspectos con los que coincidió la concepción de la estrategia que se ofrece como resultado de la actual investigación.

Iglesias y Torres (2019), en la investigación realizada en un hospital pediátrico, elaboran la intervención de acuerdo con los resultados del diagnóstico y la sustentan en el desarrollo de talleres de capacitación en temas como liderazgo y gestión en enfermería y actividades relacionadas con la reestructuración y mejora de la documentación de trabajo de las jefas de salas. Además, incluyeron en su estructuración la retroalimentación para la mejora, aspectos con los que se concuerda y que fueron asumidos por el autor en la elaboración del resultado que se presenta.

Por su parte, la estrategia de intervención diseñada coincide con una investigación realizada en México, que asumió una concepción integradora en el tratamiento de las desviaciones del clima organizacional e incluyeron actividades dirigidas a favorecer la estabilidad laboral, el sentido de pertenencia, la disponibilidad de recursos, la retribución y las relaciones interpersonales. Además, en su concepción se asumió un proceso organizado en fases que transita desde el diagnóstico hasta la confección del plan estratégico (García et al., 2021).

Se coincide con los autores de las propuestas antes descritas (García et al., 2021) (Iglesias y Torres, 2019) (Soza y Herrera, 2022) al contemplarse en la estrategia que se presenta en esta investigación, la inclusión de actividades que favorecen un ambiente laboral cooperativo y amistoso, lo que contribuye a mitigar condiciones negativas como la falta de armonía emocional, propician que el personal asistencial alcance sus propias metas, los objetivos propuestos para su realización personal y profesional, así como las orientadas hacia la transformación continua de las condiciones laborales, la garantía de los recursos

materiales, insumos y medios de protección personal, de modo que se facilite un adecuado desempeño de estos en el centro de diagnóstico integral.

Además, al asumir como referentes las anteriores investigaciones (García et al., 2021) (Iglesias y Torres, 2019) (Soza y Herrera, 2022) y las propuestas elaboradas por otros autores (Martín et al., 2020) (Meza et al., 2019) (Montaño et al., 2022), el diseño de la estrategia de intervención para los centros de diagnóstico integral consideró el papel como líderes de los coordinadores de estas instituciones, por lo que en ella se concibió su preparación para facilitar la gestión que realizan, de manera que propiciaran la estimulación y el apoyo a las soluciones de cambio que generen los trabajadores desde ideas creativas, atendieran y favorecieran la preparación del personal asistencial, fomentaran vías de comunicación para mantenerlos informados y promovieran la interacción entre los integrantes del centro de salud.

## CONCLUSIONES

Durante el diagnóstico inicial efectuado en los centros de diagnóstico integral del estado Distrito Capital se identificaron resultados desfavorables en las cuatro dimensiones que componen el clima organizacional, a expensas de las variables Dirección, Reconocimiento a la aportación, Adecuación de las condiciones de trabajo, Retribución e Intercambio de información, aunque Motivación y Reciprocidad estuvieron más afectadas.

La estrategia de intervención diseñada mediante un proceso de construcción colectiva por los implicados en el proceso de mejora, tomó en cuenta las debilidades identificadas en el diagnóstico inicial e incluyó actividades para los niveles individual, grupal y organizacional, las que se dirigieron hacia lo afectivo valorativo, la capacitación/superación, la reparación de las instituciones y la atención integral a los colaboradores y fueron diseñadas desde los ejes personalizado, cognitivo/contextual y gerencial/metodológico. Además, se caracteriza por ser contextualizada, participativa, vivencial, flexible, sistémica e integradora, aspectos que contribuyen a facilitar su éxito en la práctica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arancibia-Morales, D.A., Silva-Jiménez, D., Cortés-Tello, F.A. y de los Ángeles Méndez-Celis, P.B. (2021). Metodologías utilizadas en Clima y Cultura Organizacional en Instituciones de Salud: Una Revisión Sistemática. *Salud y Administración*, 8(22), 57-66. <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/208>

- Araya Salgado, M. y Medina Giacomozzi, A. (2019). Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. *Revista médica Risaralda*, 25(2), [aprox. 13 p]. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0122-06672019000200157](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-06672019000200157)
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R. y Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>
- Cardozo, S. y Kwan Chung, C.K. (2019). Clima Organizacional: Una mirada desde la Narrativa a la Sistematización. *Población y Desarrollo*, 25(49), 106-129. <http://scielo.iics.una.py/pdf/pdfce/v25n49/2076-054x-pdfce-25-49-106.pdf>
- Chávez, C.H. (2021). Diseño y sistemas complejos: un enfoque multidimensional en el proceso de Diseño. *RChD: creación y pensamiento*, 6(10), 1-16. <https://rchd.uchile.cl/index.php/RChDCP/article/view/60895>
- De la Cruz Pérez, L.R. y Ramírez Miranda, E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras de un centro quirúrgico de EsSalud, Lima 2017. *Ágora Rev. Cient.*, 08(02), 47-52. <https://revistaagora.com/index.php/cieUMA/article/view/183/144>
- Fajardo Aguilar, G.M., Almache Delgado, V.J. y Olaya Santos, H.K. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *REVISTA CIENTÍFICA UISRAEL*, 7(1), 153-65. <https://revista.uisrael.edu.ec/test/index.php/rcui/article/view/200/132>
- Ferrari Cardoso, H., Basile Forlini, J. y Prescilla Dias, J. (2019). Clima e suporte organizacional: avaliação e relação entre as temáticas. *Rev. CES Psico*, 12(2), 65-82. <http://www.scielo.org.co/pdf/cesp/v12n2/2011-3080-cesp-12-02-65.pdf>
- García Moreiro, R.D., Ayup García, D., Mendoza Mendoza, N., Romero Sánchez, M.C., Milián Vázquez, P.M. y Castañeda Abascal, I.E. (2022). Medición del clima organizacional en centros de diagnóstico integral de un estado de Venezuela. *Salud Colect. y Buen Vivir*, 1(2), 25-38. <https://saludcolectivabv.ucs.gob.ve/index.php/scbv/article/view/21/19>
- García Torres, H., Torres López, A., Vargas Matamoros, K.L., Montiel Huerta, M.E. y Moreno Rivera, J.L. (2021). Estrategias de reforzamiento de clima laboral para una Empresa del estado de Tlaxcala. *CIEG*, (49), 208-223. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2021/06/Ed.49208-223-Garcia-et-al.pdf>
- González Martín, R., Hernández Meléndrez, D.E. y Sánchez Pérez, I. (2019). Estrategia de preparación para la gestión de los cuadros y reservas de la misión médica cubana en Venezuela. *Revista de Información para la Dirección en Salud (INFODIR)*, 29(3), e642. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/642/882>
- Iglesias Armenteros, A.L y Torres Esperón, J.M. (2019). Intervención para la mejora del clima organizacional en enfermería. *Información para directivos de la Salud (INFODIR)*, 28, 98-08. <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/518/619>
- Martín González, J., Tapia Hernández, T., Ensignia Erices, A., Da Silva Santos, M., Tapia Escobar, E., Moncada Lluís, S. y Alvarado Muñoz, M. (2020). Estrategia de intervención participativa para reducir riesgos psicosociales en el lugar de trabajo. *Revista de Salud Pública*, XXIV(3), 59-71. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/RSD/article/view/28109>
- Martínez Cortes, E., Molina Rodríguez, J.F. y Parada Toro, I.M. (2019). Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México. *Horizonte sanitario*, 18(3), 347-56. <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v18n3/2007-7459-hs-18-03-347.pdf>
- Meza, S., Morgan, J. y Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9-32. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3010/4736>
- Montaño Guzmán, M., Sánchez Rodríguez, J. y Aguilar Sosa, M. (2022). Intervención de prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional en un grupo de microempresas comerciales. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 15(37), [aprox. 44 p]. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.434>
- Pelta Resano, R. (2022). El diseño participativo en los orígenes del co-diseño. *ARXIU*, (1), 11-25. <https://ojs.uv.es/index.php/arxiu/article/view/25333>

Puertas, E.B., Sotelo, J.M. y Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Rev Panam Salud Publica.*, 44,e124. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>

Sánchez Salazar, T.R., Mayorga Sánchez, H.T., Medina León, A. y Ricardo Cabrera, H. (2022). Modelo conceptual de gestión de la calidad desde el diseño curricular. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 11-21. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n3/2218-3620-rus-14-03-11.pdf>

Soza, J. y Herrera, M. (2022). El impacto de un programa de capacitación en el clima organizacional de una institución de gestión pública adscrita al Ministerio de Justicia en el Perú. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 2(2), 74-85. <https://doi.org/10.35622/jrg.2022.02.005>

## ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario inventario de clima organizacional

Estimado colaborador:

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre el clima organizacional. Contiene una serie de reflexiones o afirmaciones, que son comunes dentro de la institución. Su colaboración consiste en relacionar cada una de las afirmaciones que aparecen debajo con la realidad de su área o servicio de trabajo. Sus respuestas son estrictamente confidenciales.

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y reflexione si se aplican o no a su servicio dentro de la institución (centro de diagnóstico integral). Si la reflexión se aplica, marque la V (verdadero), o en caso contrario, marque la F (falso). Trabaje cuidadosamente porque de ello dependerá el éxito de este ejercicio. Cuando tenga una duda sobre la respuesta, haga una marca provisional y regrese posteriormente a esta afirmación. Marque una sola respuesta, sea lo más honesto y objetivo posible.

Les agradecemos de antemano la ayuda y colaboración que presta al realizar el presente ejercicio, con el cual se espera contribuir al mejoramiento del funcionamiento del centro de diagnóstico integral:

No	Reflexiones	Respuesta	
		V	F
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.		
3	La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio.		
4	En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en esta institución es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.		
7	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.		
8	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.		
9	Aquí las promociones carecen de objetividad.		
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.		
11	Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.		
12	La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.		
13	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.		
14	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién tiene que resolverlo.		
15	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.		
16	Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.		
17	Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
18	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
19	En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien.		
20	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
21	Las condiciones de trabajo son buenas.		
22	Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.		
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.		
24	Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.		
25	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		
26	Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.		
27	Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.		

28	Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.		
29	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.		
30	Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.		
31	A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.		
32	En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.		
33	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
34	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.		
35	Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda.		
36	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.		
37	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.		
38	Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		
39	Aquí únicamente están pendiente de los errores.		
40	Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.		
41	En general el trabajo se hace superficial o mediocremente.		
42	Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.		
43	Realmente nos preocupa el prestigio de la empresa.		
44	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
45	Aquí cada departamento trabaja por su lado.		
46	Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.		
47	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).		
48	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
49	Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco.		
50	A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.		
51	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
52	Los programas de capacitación son para pocos.		
53	En esta organización ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.		
54	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
55	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56	La dedicación de este grupo merece reconocimiento.		
57	Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.		
58	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.		
59	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico del departamento.		
60	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.		
61	El espíritu de equipo de esta organización es excelente.		
62	Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización.		
63	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.		
64	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.		
65	Cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo.		
66	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.		
67	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar.		
68	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.		
69	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño del trabajo.		
70	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.		

71	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
72	En general todos tratan con cuidado los bienes de la institución.		
73	Aquí los resultados son fruto del trabajo de unos pocos.		
74	Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.		
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.		
76	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.		
77	Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.		
78	Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanentemente.		
79	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.		

Anexo 2. Precodificación de los resultados considerados adecuados para los diferentes indicadores del cuestionario inventario de clima organizacional

No	V	F												
1.	1	0	17.	1	0	33.	0	1	49.	0	1	65.	1	0
2.	1	0	18.	1	0	34.	1	0	50.	0	1	66.	1	0
3.	1	0	19.	1	0	35.	0	1	51.	0	1	67.	0	1
4.	1	0	20.	0	1	36.	0	1	52.	0	1	68.	0	1
5.	0	1	21.	1	0	37.	0	1	53.	1	0	69.	1	0
6.	1	0	22.	1	0	38.	1	0	54.	0	1	70.	0	1
7.	0	1	23.	1	0	39.	0	1	55.	1	0	71.	1	0
8.	1	0	24.	1	0	40.	0	1	56.	0	1	72.	1	0
9.	0	1	25.	0	1	41.	0	1	57.	0	1	73.	0	1
10.	1	0	26.	1	0	42.	0	1	58.	1	0	74.	1	0
11.	1	0	27.	0	1	43.	1	0	59.	1	0	75.	1	0
12.	0	1	28.	0	1	44.	0	1	60.	1	0	76.	1	0
13.	0	1	29.	0	1	45.	0	1	61.	1	0	77.	0	1
14.	0	1	30.	0	1	46.	0	1	62.	1	0	78.	0	1
15.	1	0	31.	0	1	47.	0	1	63.	0	1	79.	0	1
16.	1	0	32.	1	0	48.	1	0	64.	0	1	80.	0	1