

“Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud”

Dr. Alejandro Noboa

Resumen

La tendencia del estudio de las organizaciones abandonando la visión simplista de las personas, para intentar comprender al hombre complejo, da lugar a concepciones más integradas de la vida de las organizaciones. Se sale de la mirada clásica donde prima la consideración de los aspectos económicos del hombre para llegar a la visión social de las organizaciones; y por fin, a la perspectiva sistémica, holística, mucho más comprensiva de los fenómenos que ocurren en la organización (LUCAS MARÍN, 1997: 25)

Pero el logro de este objetivo no es una meta fácil de alcanzar, exige como todas las cosas procesos de aproximaciones sucesivas, y para ello una de las tareas a realizar son las mediciones de las condiciones climáticas y para lo cual se han creado unos cuantos modelos.

El concepto de clima inclusive se relaciona con el de cultura organizacional y con el de calidad de vida en el trabajo, como también con el de satisfacción laboral, todos aspectos que se discuten y se ponen en evidencia en este artículo.

Se incluyen además los resultados de una encuesta de clima organizacional, realizando una adaptación de uno de los modelos conocidos (el de Litwin y Stringer) para estudiarlo. El mismo fue aplicado a una organización de servicios de salud y aquí se presentan los resultados.

Palabras claves: sociología, organizaciones, clima organizacional

Abstract

The present tendency of the study of the organizations leaves the oversimplified vision of the people to try to include more to the complex man and integrated conceptions of the life of the organizations. In prime her the social vision on the economic one, with a systemic perspective, holistic, and much more comprehensive of the phenomena that happen in an organization.

The profit of the objective demands processes of subsequent approaches, with measurements of the climatic conditions through models.

The climate concept is related to the one of organizational culture and to the one of quality of life in the work, like also with the one of labor satisfaction.

In the present work a organizational climate survey is also included using the model of Litwin and Stringer, applied to an organization of services of health.

Key words: sociology, organizations, organizational climate.

Introducción

La globalización es uno de los macrofenómenos de este tiempo que se introduce en todos los niveles y dimensiones de la sociedad y las organizaciones no resultan una excepción a la regla. Su imponente poder de penetración otorga ventajas y levanta obstáculos al desarrollo y funcionamiento de las instituciones.

De acuerdo con el Prof. Antonio Lucas Marín la evolución de nuestras sociedades implica para las organizaciones dos características bien definidas: la desregulación y la participación (LUCAS MARÍN, 1997: 21).

En ese sentido es que se concreta el proceso de globalización. Una de las dimensiones sobre las que influye ese proceso y que significa un valor positivo de este proceso es la necesidad que va ganando campo en las instituciones de conocer el estado de ánimo de sus trabajadores, o sea los niveles de bienestar que las personas tienen en su trabajo. Ya no importa únicamente el rendimiento o la productividad, sino que se hace una cuestión de principio el favorecer la construcción del buen clima dentro de la organización. La institución no es meramente un lugar de trabajo sino que es un espacio de convivencia social, un espacio de desarrollo de las personas.

La tendencia del estudio de las organizaciones abandonando la visión simplista de las personas, para intentar comprender al hombre complejo, da lugar a concepciones más integradas de la vida de las organizaciones. Se sale de la mirada clásica donde prima la consideración de los aspectos económicos del hombre, para llegar a la visión social de las organizaciones, y por fin a la perspectiva sistémica, holística, mucho más

comprehensiva de los fenómenos que ocurren en la organización (LUCAS MARÍN, 1997: 25)

Se sabe que el logro de este objetivo no es una meta fácil de alcanzar, que exige como todas las cosas procesos de aproximaciones sucesivas, y para ello una de las tareas a realizar es la medición de la condición climática, para lo cual se han creado diferentes modelos.

El concepto de clima inclusive se relaciona con el de cultura organizacional y con el de calidad de vida en el trabajo, como también con el de satisfacción laboral; todos aspectos que se discuten y se ponen en evidencia en este artículo.

Se incluyen además los resultados de una encuesta de clima organizacional, empleando uno de los modelos conocidos (el de Litwin y Stringer) para estudiarlo. El mismo fue aplicado a una organización de servicios de salud y aquí se presentan los resultados.

El concepto de clima organizacional

Llamamos clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización.

Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el simil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso.

El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas.

Lo interesante de este concepto es que si bien en este trabajo se sostiene que son las personas las que construyen y crean las organizaciones, éstas en su devenir adquieren vida propia y envuelven a los individuos que las forman condicionando su vida en las mismas, convirtiéndose en una construcción social con autonomía que marca las actitudes y comportamientos de los individuos.

Si bien no hay acuerdo para definir cuales son las dimensiones del clima organizacional, existen unos cuantos modelos para su estudio y en tanto muchos de ellos coinciden en las dimensiones a tener en cuenta para concebir el clima, en otros casos esto no es así.

Según Ruiz Olabuénaga hay varias definiciones científicas de lo que es el clima organizacional y rescata las siguientes (RUIZ, 1995:284):

“Una primera de carácter puramente descriptivo es la formulada por Tagiuri para quien el clima es una cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera”.

“Una segunda de carácter más cultural es la ofrecida por Payne y Pugh para quienes el clima es un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos de los miembros de un sistema social”.

“Una tercera, proveniente de la escuela Topológica de Kurt Lewin. Este destacó la existencia de Totalidades Dinámicas dotadas de propiedades especiales, distintas de las propiedades de sus subgrupos o de sus miembros individuales como equivalentes a un Campo Social constituido por una red social de las posiciones relativas que ocupan en él sus diversos elementos. Lo que ocurre en estas totalidades dinámicas o campos sociales depende de la distribución de las fuerzas que en ellos se manifiestan, es decir, de las relaciones dinámicas que unen a las partes que los componen. El clima de una organización equivaldría a la red social y su influjo en este campo social que denominamos organización. El socio de la organización se ve inexorablemente inmerso en un campo social o totalidad dinámica en el que una red social de fuerzas, añadidas a sus propias características personales, condicionan y determinan su comportamiento dentro de la organización”.

“Una cuarta, finalmente, proviene del análisis estructuralista y prefiere entender el Clima como una totalidad colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros de un entorno (organización, departamento, etc)”. (RUIZ, 1995: 284 – 285)

Waters, citado por Sandoval, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “*Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.*” (SANDOVAL; No. 27: 78-82)

De todas formas, si bien es cierto que no hay acuerdo sobre que es el clima organizacional es posible asumir algunas de sus características: es multidimensional, es decir, consta de varios aspectos que hay que tener en cuenta y es original de cada organización; ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización; y, es fragmentario, puede subdividirse en varios microclimas según el departamento, sección u organización de que se trate.

No se debe olvidar, y es el concepto que se reitera como central, que el clima es una *percepción* de los miembros de una organización sobre lo que ocurre en la organización, es decir lo que ocurre con sus miembros, la convivencia entre ellos y su relación con la estructura organizacional.

Mantiene una relación dialéctica con las condiciones estructurales e infraestructurales ya que no depende únicamente de ellas, sino de la percepción que el miembro de la organización tenga de ellas. En otras palabras, no tiene que ver exclusivamente con el como es la vida en la organización, sino en como las personas lo perciben. De nada sirve implementar la mejor de las estructuras, la más avanzada tecnología, o un excelente mantenimiento de los espacios, si la percepción que tienen los miembros de la organización sobre ella y sus integrantes no es buena.

En síntesis, la preocupación por el clima organizacional surge en el momento en que se detecta la necesidad de dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo deberá ser lo suficientemente simple para ser empleado en la práctica de la intervención en las organizaciones.

Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizacionales radica en diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión se refiere tanto al qué estudiar y al cómo estudiarlas. También se trata de diferentes niveles de profundidad, donde lo que atañe al clima implicaría aspectos más superficiales de las personas, en tanto la cultura involucra elementos más estructurales y profundos, sin dejar de lado las prácticas observables.

Clima

Los investigadores del clima, pretenden abarcar con base en cuestionarios, situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones establecidas en modelos. Al igual que la ciencia meteorológica pretende medir los niveles de aquellas en la organización. El clima organizacional se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación que involucra a la organización.

Las investigaciones sobre el clima están más ligadas a mediciones precisas de variables (también llamadas isobaras en el lenguaje meteorológico), aunque esto no deba ser una regla infranqueable, ya que la investigación social, como se sabe, es flexible y se vale de todas las herramientas con que se cuenta, pudiendo en casos apelar a otro tipo de técnicas de corte más cualitativo. Lo cierto es que a pesar de ello no puede faltar el modelo y la medición precisa de sus dimensiones.

Cultura

Los investigadores de la cultura, apelan a cuantiosas notas de campo, más propias de la *descripción densa* (Antropólogo) tratando de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones incorporaban al sistema social del cual forman parte y la importancia que el sentido de las mismas tiene para el funcionamiento organizacional.

La cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados

realizan su trabajo condicionando muchas veces el propio clima, que es más inestable que la cultura y menos profundo.

Para explicar con mayor claridad esta diferencia es que se incluye la definición de conceptos como valores, actitudes y comportamientos, que desde el punto de vista de las personalidades permite especificar la esfera de influencia tanto del clima como de la cultura.

La cultura tiene de común con el clima que incluye las percepciones que construyen los miembros de la organización acerca de su vida organizacional. *“La cultura es el proceso – producto de construcción sociohistórica (bajo la influencia del entorno, los líderes de la organización y otros factores de contingencia) del sistema de significados (expresado y aprendido simbólicamente, y compartido –en mayor o menor grado- por los miembros de la organización) que configura la vida cotidiana de la organización (y le confiere una identidad que la distingue de otras)”* (GÓMEZ CABRANES, Leonor; en LUCAS MARÍN, 1997: 139)

Clima, calidad de vida en el trabajo y satisfacción laboral

Resulta interesante distinguir con claridad la relación que mantienen los conceptos de clima, calidad de vida en el trabajo y satisfacción laboral.

En primer lugar la idea de clima va a estar ligada a una organización en particular, es decir, cuando se habla de clima se habla de clima en la organización, y su estudio va a estar circunscripto a la institución de que se trate.

En cambio, cuando se trata de calidad de vida en el trabajo, la perspectiva es más amplia, si bien es cierto comparten muchas de las mismas dimensiones pero abarca una población mayor, más bien su circunscripción será un espacio geográfico, y no únicamente una empresa, como es el caso del clima.

En este sentido y a modo ilustrativo transcribimos la descripción de los objetivos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo realizada por el Ministerio de Asuntos Sociales de España durante el año 2004, que incluyen una definición de la CVT.

“Los objetivos concretos pueden resumirse en los siguientes:

- Investigar la calidad de vida del ocupado en su trabajo, es decir, obtener por una parte información sobre las situaciones y actividades que se producen en el entorno de trabajo, y por otra, una información de tipo subjetivo sobre las percepciones personales que los trabajadores ocupados tienen de sus condiciones y relaciones laborales, así como de la satisfacción con su trabajo.

- Obtener información sobre la situación laboral del ocupado y de su entorno familiar: la posición respecto al trabajo, la trayectoria laboral, los procesos de integración y promoción laboral y la estructura y situación familiar son sumamente importantes en la valoración que el ocupado hace respecto a su calidad de vida en el trabajo. (MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES.; 2004)

También el término Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), ha sido abordado por una multiplicidad de autores, he aquí algunas definiciones que pueden mostrar su significado.

La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brindad oportunidades de desarrollo y progreso persona⁽¹⁾. Incluir referencia.

La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos pro incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional (op cit M. A. S. 2004):

Por lo anterior expuesto podemos decir que “La Calidad de Vida en el Trabajo” es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la participación de los mismos en el trabajo.

La idea de implementar las mediciones de calidad de vida en el trabajo, aspira a ser beneficiosa tanto para la organización como para el trabajador, reflejándose en:

- *Evolución y Desarrollo del trabajador*
- *Una elevada motivación*
- *Mejor desenvolvimiento de sus funciones*
- *Menor rotación en el empleo*
- *Menores tasas de ausentismo*
- *Menos quejas*
- *Tiempo de ocio reducido*
- *Mayor satisfacción en el empleo*
- *Mayor eficiencia en la organización.*

Volviendo a la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo realizada por el Ministerio de Asuntos Sociales de España, la misma hace referencia a las actitudes y valores hacia el trabajo, así como a la satisfacción con el mismo, pero siempre hablando de una circunscripción territorial, distinto como ya se ha dicho de las mediciones de clima organizacional que, si bien comparte algunos tópicos, se refiere a una empresa o institución pública en particular.

La ECVT da información relativa a la división, organización, comunicación y participación en el trabajo, recoge opiniones sobre el tiempo de trabajo y la compensación obtenida por el mismo, recoge información sobre la seguridad en el trabajo y la negociación colectiva, y hace una valoración de la formación laboral y la relación entre la formación y la promoción en el trabajo.

En la misma se incluyen preguntas relativas a: satisfacción en el trabajo, jerarquía, división en el trabajo, comunicación con la empresa, negociación colectiva, estímulo para la participación en el trabajo, tiempo de trabajo, seguridad en el trabajo, formación laboral, compensación por el trabajo, actitud en el puesto de trabajo.

Satisfacción laboral

Otro concepto que también está relacionado con la idea de clima organizacional es la satisfacción laboral, que además está emparentado con la calidad de vida en el trabajo, ya

que en un caso como el otro la referencia es hacia el trabajo en sí. Con respecto al clima cabe la misma distinción que la realizada para CVT, en tanto la CVT incluye la satisfacción en el trabajo como se ha visto en el apartado anterior.

“Márquez (2001.) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”. (p.276)
(VELÁSQUEZ, R. <http://www.gestiopolis.com>)

Los últimos hallazgos consideran que los principales factores que determinantes de la satisfacción laboral son:

- Desafío del trabajo para las destrezas poseídas por el trabajador
- Sistemas de recompensas
- Condiciones de trabajo (infraestructura y clima)
- Cooperación entre trabajadores (colegas y jerarquías)
- Ergonomía o compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Algunos modelos para el estudio del clima organizacional

Si bien es cierto que existen unos cuantos modelos para estudiar el clima organizacional, en este capítulo se incluirán aquellos más relevantes, a saber: Likert, Liveatt, y Litwin y Stringer.

El clima organizacional según Likert

Likert define con claridad el concepto de clima como *percepción*, es decir vuelve a insistir sobre la idea de que la reacción de las personas va a estar determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes.

Este modelo incluye tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales van a influir en la percepción individual del clima: variables explicativas o estructurales, intermedias, y finales o dependientes.

Dentro de las primeras se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las mismas se modifican, hacen que se modifiquen las demás variables.

Las intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Sin ninguna duda entre estas está el clima de la organización.

Las variables finales, denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias, las pérdidas y la calidad de vida en el trabajo de los miembros de la organización.

La combinación de las variables explicativas y las intermedias determinan dos grandes tipos de clima organizacional: autoritario y participativo.

1. Clima de tipo autoritario, se presenta a su vez en dos caracterizaciones Autoritarismo explotador y Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo, pueden ser: Consultivo o Participación en grupo.

“En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles

inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar. En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones”. (Sandoval Caraveo, M. del C. Mayo – agosto 2004, año 10 número 27: 83-87)

En concreto y en términos más metodológicos el modelo Lickert (citado por Ruiz, 1995: 288) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- “1. los métodos de mandos*
- 2. las características de las fuerzas motivacionales*
- 3. las características de los modelos de comunicación*
- 4. las características de los procesos de influencia*
- 5. las características de los procesos de toma de decisiones*
- 6. las características de los procesos de control*
- 7. los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento”*

En otro apartado el mismo autor incluye el modelo Leavitt (RUIZ, 1995: 292) que rescata para la concepción científica del clima organizacional las siguientes dimensiones:

- “1. *autonomía individual.*
2. *estructura.*
3. *sistema general de recompensas.*
4. *atención de los superiores.*
5. *cooperación y capacidad de resolver conflictos.”*

Por último otro modelo también citado por Ruiz Olabuénaga (RUIZ, 1995: 289) es el de Litwin y Stringer, cuyos autores tienen en cuenta los siguientes aspectos como conformando el clima organizacional:

- “1. *Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas.*
2. *Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía.*
3. *Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración.*
4. *Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo*
5. *Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad entre los empleados.*
6. *Tolerancia al conflicto.”*

De acuerdo a los modelos citados en este trabajo se selecciona para el análisis el modelo expuesto por Litwin y Stringer para el estudio del clima en las organizaciones de salud, siempre aceptando la idea de que es una percepción de las personas sobre las diferentes dimensiones que lo conforman.

Dicho modelo postula la existencia de nueve dimensiones que describirían el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer

Quién ha estudiado el modelo citado es el Prof. Alexis Goncalvez, que expresa lo siguiente: “entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este

cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada organización.” (GONCALVEZ; 1997)

1. Estructura

La rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución son los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un estado climático u otro. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.

“La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.” (GONCALVEZ; 1997)

2. Responsabilidad (empowerment)

La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son sostenes firmes de esta dimensión, y también pilares de organizaciones participativas y autonómicas. Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo en la organización es descriptiva de esta dimensión.

3. Recompensa

Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma.

La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

4. Desafío

Sin duda uno de los aspectos a tener en cuenta es el mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos. Estar conciente de los desafíos que la realización de la función conllevan y aceptarlos o resistirlos.

5. Relaciones

El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

6. Cooperación

“Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.” (GONCALVEZ; 1997)

Esta dimensión está muy relacionada a la anteriormente expuesta, pero se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración, es decir de una filía asociativa entre los miembros de la organización.

7. Estándares

Cómo los funcionarios viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios, que sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

8. Conflictos

Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima organizacional. Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

9. Identidad

“Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.” (GONCALVEZ; 1997)

La gratificación que produce la sincronía entre las metas individuales con aquellas pertenecientes a la organización, resulta un factor productor de armonía personal para los miembros de la institución que se refleja en el estado climático resultante.

El modelo descrito puede representarse de la siguiente manera:



Gráfico 1

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo, además,

introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Como ya se ha dicho las influencias producidas por el clima en principio no afectan a los valores que involucra a la cultura organizacional, pero es sabido que la permanencia de un tipo de clima durante un tiempo considerable puede generar una cultura de la organización, modificando progresivamente los valores de las personas.

La importancia de esta información, como lo afirma RUIZ OLABUÉNAGA (1995), se basa en la comprobación realizada por diversos estudios de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de las personas, a través de las percepciones consolidadas que filtran la realidad como un verdadero lente y condicionan los niveles de motivación para el trabajo y rendimiento profesional, entre otros aspectos claves para el funcionamiento organizacional.

Este enfoque permite obtener, mediante la aplicación de un cuestionario, una mirada representativa de las percepciones y sentimientos vinculados a determinadas estructuras y condiciones de la organización, dispositivo que se puede mejorar incorporando al diseño algunas estrategias cualitativas como se ha hecho en el estudio que se presenta. El mismo fue realizado en la Sociedad Médico Quirúrgica de Salto (en adelante Centro Médico o CAM) sobre un total de 150 funcionarios de plantilla.

La encuesta de clima

Se presentan a continuación los resultados de la Encuesta Autoadministrada realizada entre los días 13 y 17 de mayo de 2006.

La misma estuvo dirigida a los funcionarios de la Sociedad Médico Quirúrgica de Salto (Centro de Asistencia Médica) en su totalidad, excepto profesionales médicos, preservándose en todos los casos el anonimato de los respondientes. En total fueron devueltos 61 formularios de un total de 150 funcionarios (41% del total). Un alto porcentaje de los respondientes lo son con dedicación completa.

Se aplicó un cuestionario basado que adapta el modelo de Littwin y Stringer, (cabe afirmar que no utilizó el cuestionario elaborado por estos autores, sino una adaptación realizada para el caso). Los ítems constituyentes del Clima Organizacional, se explicitan a continuación, solicitando para cada uno de ellos una valoración de entre 1 y 5 puntos, donde 1 correspondió a Muy en desacuerdo, 2 a en desacuerdo, 3 a indiferente, 4 a de acuerdo y 5 a muy de acuerdo.

Operacionalización de las dimensiones

1. Estructura

1. El Centro Médico es estricto en el cumplimiento de las normas, reglamentos y convenios

2. El Centro Médico prioriza los procedimientos escritos
--

2. Responsabilidad

3. En su trabajo usted toma las decisiones respecto de él y no tiene excesivo control

4. Usted se considera su propio jefe

3. Recompensa

5. En su trabajo usted se siente recompensado adecuadamente

6. En su trabajo usted recibe más premios que castigos
--

4. Desafío

7. En su trabajo de todos los días asume riesgos para alcanzar las metas propuestas

5. Relaciones

8. Usted se encuentra satisfecho con las relaciones humanas que existen

9. Usted se considera comprendido por jefes y superiores
--

6. Cooperación

10. Usted cree que en el Centro Médico se practica el apoyo mutuo entre compañeros
--

11. Usted cree que en el Centro Médico se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados
--

7. Estándares

12. Usted tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos

13. Considera que la implantación del sistema de gestión de la calidad es lo mejor para su trabajo
--

8. Conflicto

14. Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente
15. Frente a un conflicto usted es partidario de consultarlo con sus jefes

9. Identidad

16. Usted considera que el Centro Médico satisface sus objetivos personales
17. Lo que hace en el Centro Médico es su vocación

Clima en el Centro Médico de acuerdo a las dimensiones del modelo

Comenzar el análisis de las dimensiones del clima de acuerdo a lo que se ha propuesto en el marco teórico es el objetivo que se pretende alcanzar en este capítulo.

Primero se abordará el estudio de las dimensiones en sus frecuencias relativas y por separado de acuerdo a las preguntas que se hicieron al respecto.

El estudio de las dimensiones en forma individual y de acuerdo a sus indicadores, permite manipularlas como si ellas fueran las mencionadas isobaras del clima atmosférico. En ese sentido y si se asume el 3 como valor límite entre lo aceptable y lo inaceptable, se puede observar que los

valores otorgados a identidad, manejo de los conflictos, conocimiento y asunción de los estándares, la percepción sobre las relaciones

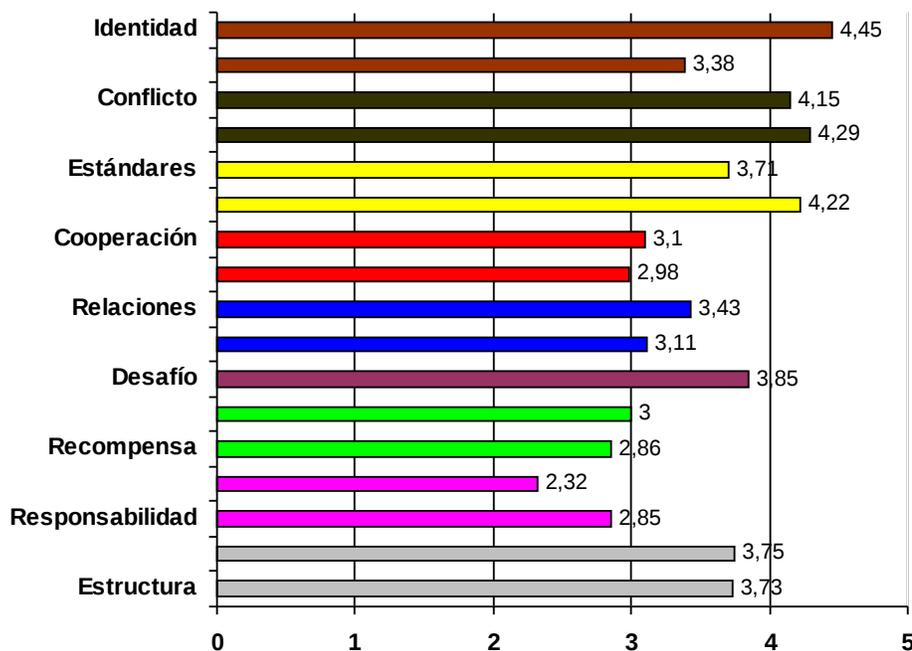


Gráfico 2
al interior de la institución, la

confianza y logro de los desafíos y la imagen que propone el trabajo cotidiano, como

también la imagen de una organización burocrática firme, son los niveles mejor reconocidos por los miembros de la organización. En tanto la cooperación en el trabajo, la percepción de las recompensas obtenidas por el trabajo en la organización, la responsabilidad, es decir la apropiación del trabajo por los actores, alcanzan valores por debajo del límite de aceptación.

En adelante se observará la distribución de acuerdo a cada una de las mencionadas dimensiones.

Puntuaciones positivas

1. Estructura

Si se analizan en detalle los ítems descriptivos de cada una de las dimensiones, es posible interpretar las respuestas con mayor precisión. Para el caso del cumplimiento de normas, reglamentos y convenios las respuestas se concentran en “de acuerdo” y en menor medida

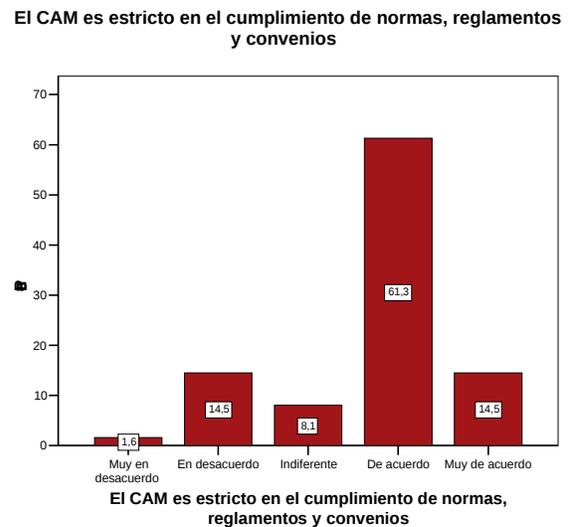
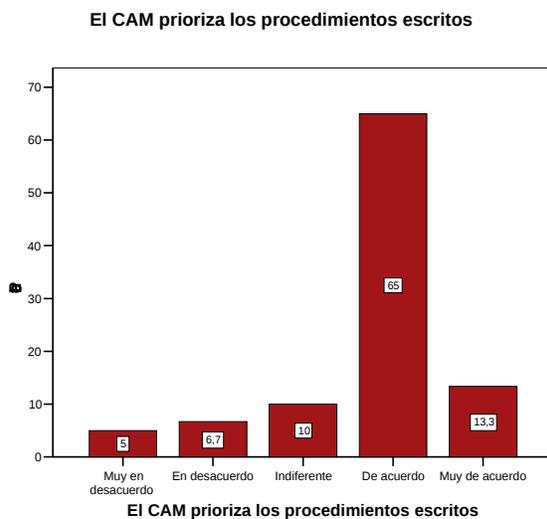


Gráfico 3

Gráfico 4

en “muy de acuerdo”, estableciendo si las observa en conjunto valores positivos. Reconociéndose valores negativos de hasta un 16,1%, si se acepta “indiferente” como valor neutro.

Casi lo mismo ocurre con la percepción sobre la priorización de los procedimientos escritos, donde las respuestas vuelven a concentrarse en el “de acuerdo”, siendo bastante menores las restantes categorías.

La convicción que tienen los entrevistados de que forman parte de una organización burocrática, en el buen sentido de la palabra, donde tienen su justo lugar los procedimientos escritos, donde la salvaguarda de los reglamentos y normas es un postulado apreciado, habla muy bien del CAM como organización. Sin duda es un aspecto positivo a los ojos de los que respondieron la encuesta y así lo valoraron.

2. Desafío

También resulta favorable la percepción sobre los riesgos que los trabajadores asumen en su trabajo para alcanzar las metas que se proponen. Estas respuestas ilustran favorablemente sobre las actitudes que asumen los miembros de la organización, en especial cuando se trata de realizar esfuerzos para su buen funcionamiento, más incluso cuando no aparecen

En su trabajo de todos los días asume riesgos para alcanzar las metas propuestas

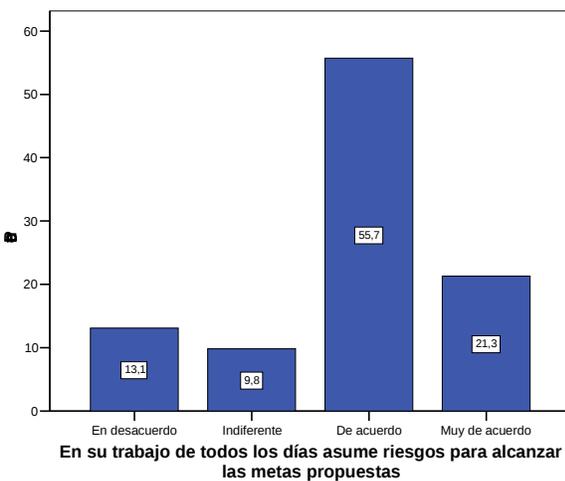


Gráfico 5

en el gráfico puntuaciones para “Muy en desacuerdo”.

La dimensión desafío es relevante cuando se trata de introducir innovaciones en la organización, ya que ella mide la actitud de las personas para alcanzar las metas y cumplir unos determinados fines; se trata de ver cómo responden los trabajadores ante las dificultades que ofrece la tarea diaria e incluso los riesgos que están dispuestos a asumir para cumplirla a satisfacción.

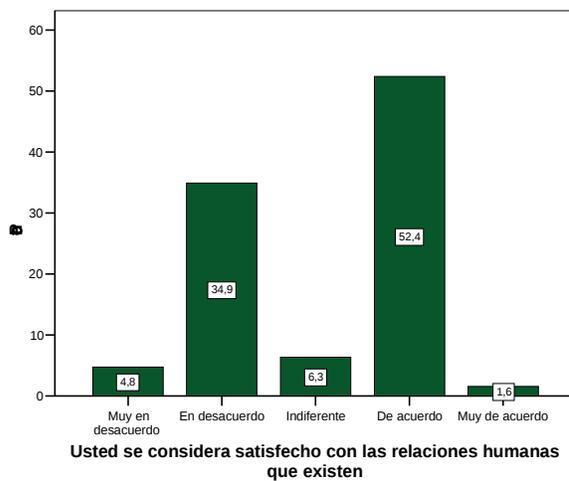
El 55,7% de opiniones “En acuerdo” sumados al 21,3% de percepciones “Muy de

acuerdo”, da la pauta de la amplia aceptación respecto del ítem, conformando la perspectiva expuesta.

Sin duda esta es una de las fortalezas de la institución aspecto que hay que seguir cultivando y saber aprovechar a la hora de introducir innovaciones.

3. Relaciones

Usted se considera satisfecho con las relaciones humanas que existen



En cuanto a las relaciones humanas dentro de la institución, las personas las perciben con un interesante porcentaje de satisfacción, casi un 55% está satisfecho con las mismas. Esta apreciación se debe valorar sopesando

Gráfico 6

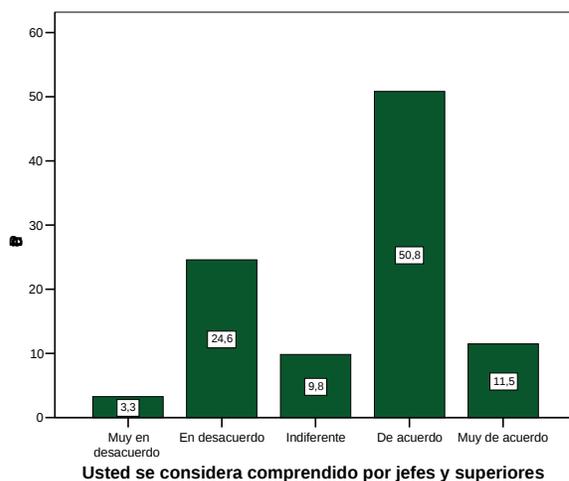
las opiniones respecto a la cooperación que se analizará más adelante. Sin duda a pesar de percibirse un buen clima en las relaciones personales este no influye favorablemente en la cooperación entre los trabajadores tal como se puede

Gráfico 7

observar en el apartado 6.

Igualmente no es menor el porcentaje de personas que opinan sobre la insatisfacción de las relaciones humanas dentro de la organización (39%).

Usted se considera comprendido por jefes y superiores



Observando el siguiente gráfico, es posible concluir que no es la relación

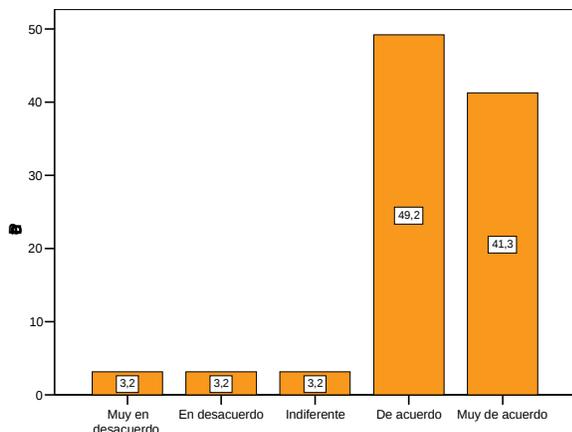
con los jefes la que genera insatisfacción, sino parece ser la relación con los compañeros de trabajo.

Casi un 63% opina verse comprendido por jefes y superiores, y sólo un 28% está en desacuerdo con el ítem.

Quizás es hora que la institución asuma con claridad este problema de la interna del grupo de los trabajadores, proponiendo soluciones alternativas que aborden ésta problemática, para evitar males mayores.

4. Estándares

Usted tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos

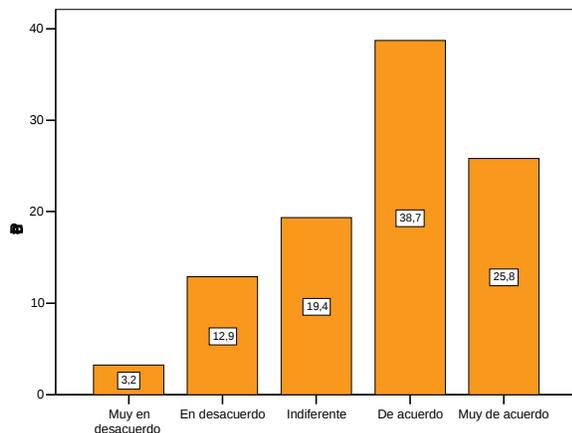


Usted tiene claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimientos

Las percepciones más conflictivas a la hora de analizar el funcionamiento institucional se ven claramente contrarrestadas por la opinión referida, a cuanto de claro tienen los trabajadores lo que se espera de ellos en cuanto a rendimientos. Una abrumadora mayoría conoce esa pretensión, alcanza el 90% de los encuestados.

Gráfico 8

Considera que la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad es lo mejor para su trabajo



Considera que la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad es lo mejor para su trabajo

Las percepciones continúan siendo favorables cuando se trata de comprender la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, considerándolo una mejora para su trabajo.

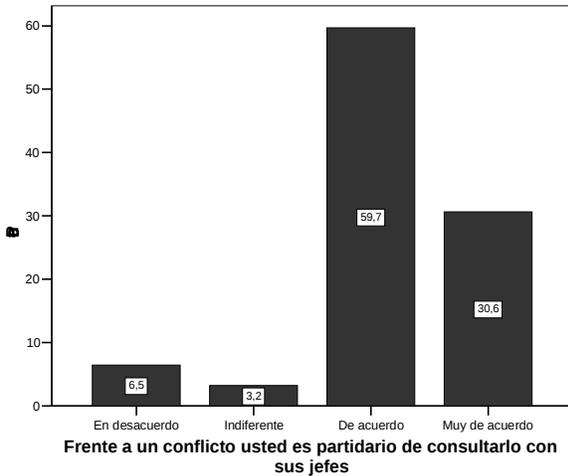
Gráfico 9

La institución viene apostando fuertemente a la implantación con éxito del sistema de certificación de calidad desde hace varios años, esto es bien entendido por los trabajadores que no obstaculizan, sino que por

el contrario apoyan favorablemente dicha medida.

5. Conflicto

Frente a un conflicto usted es partidario de consultarlo con sus jefes



Conflicto es otra de las dimensiones consideradas dentro del modelo de análisis. Nuevamente aparecen las fortalezas de la institución, que si bien mostró falencias en cuanto a la cooperación y a la solidaridad en el trabajo, tiene como puntos fuertes la concepción de que los conflictos hay que enfrentarlos y solucionarlos, y no evadirlos o esconderlos.

Gráfico 10

Lo otro que también resulta interesante es que en una gran mayoría, opinan favorablemente a la intervención de los jefes ante una situación conflictiva.

Solución rápida y consulta con superiores son las dos herramientas que este grupo posee para enfrentar el conflicto, sin duda una fortaleza elogiada y a conservar por la institución.

También emerge esta opinión como una aptitud positiva de parte de los jefes en cuanto a construir esta imagen de apertura frente a los problemas, antes que mostrarse distantes o aislados ante ellos, claramente una potencialidad de la organización.

Frente a un conflicto usted es partidario de solucionarlo rápidamente

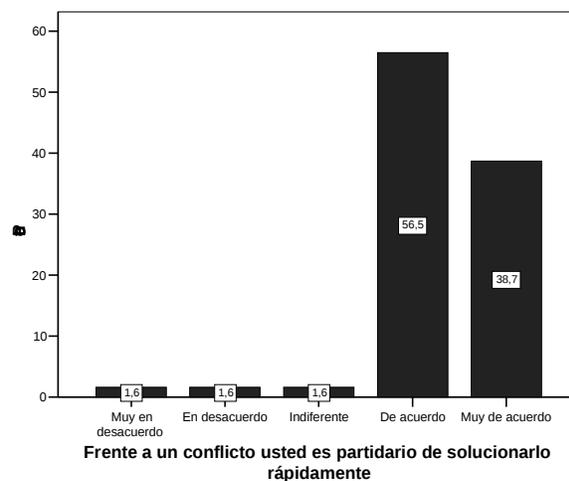
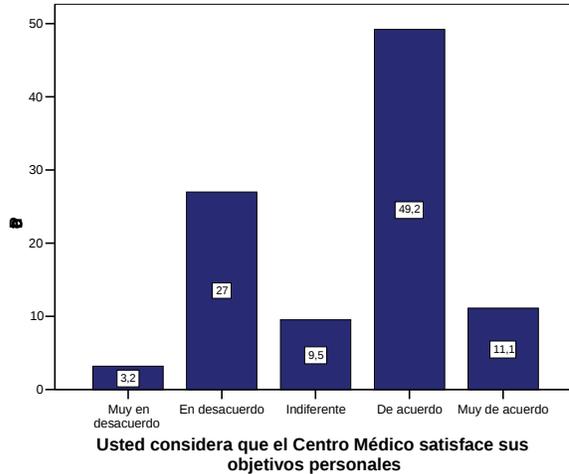


Gráfico 11

6. Identidad

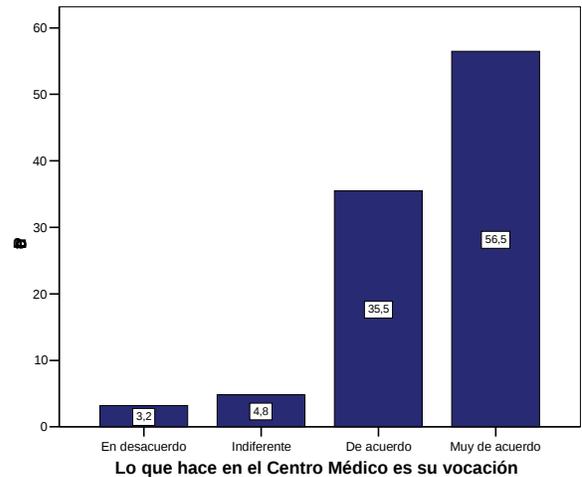
Usted considera que el Centro Médico satisface sus objetivos personales



Si se pregunta sobre la ergonomía o el ajuste de los objetivos personales con los objetivos institucionales, las opiniones se muestran en un porcentaje del 60% en forma positiva con respecto al ítem que afirma que el CAM satisface sus objetivos personales. Tampoco hay que descuidar ese 30% de percepciones negativas al ítem.

Gráfico 12

Lo que hace en el Centro Médico es su vocación



Estas opiniones quedan mitigadas cuando se analiza el siguiente ítem respecto a su vocación. La abrumadora mayoría de opiniones favorables dan la pauta de la debilidad que tiene el ítem anterior ya que con poca cosa es posible mejorar esa situación, al contar con una aceptación tan mayoritaria en el ítem respecto a la vocación. No es fácil conjuntar trabajo y vocación, y esto para el CAM no es un problema.

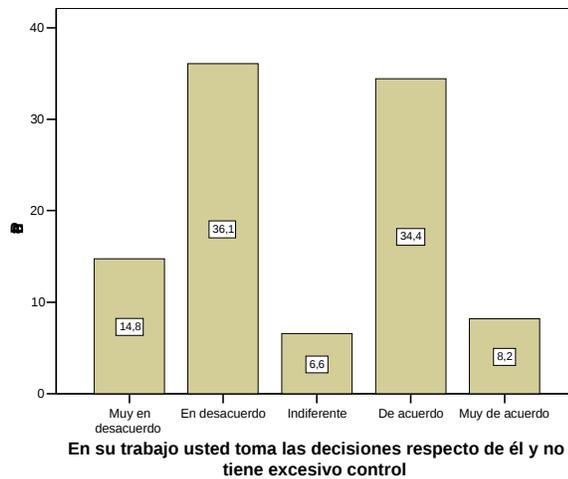
Gráfico 13

Puntuaciones negativas

7. Responsabilidad

Las opiniones divididas aparecen cuando se pregunta sobre la autonomía en el trabajo, y sobre el mentado control jerárquico sobre el mismo. Los entrevistados valoraron negativamente la percepción sobre la delegación de responsabilidad sobre su trabajo. Más de la mitad de los mismos responden negativamente a este item.; aunque también corresponde mencionar que un 42,6% responden favorablemente. Es clara la oposición entre unas opiniones y otras, dejando para un análisis posterior las posibles explicaciones a dicho enfrentamiento.

En su trabajo usted toma las decisiones respecto de él y no tiene excesivo control



Usted se considera su propio jefe

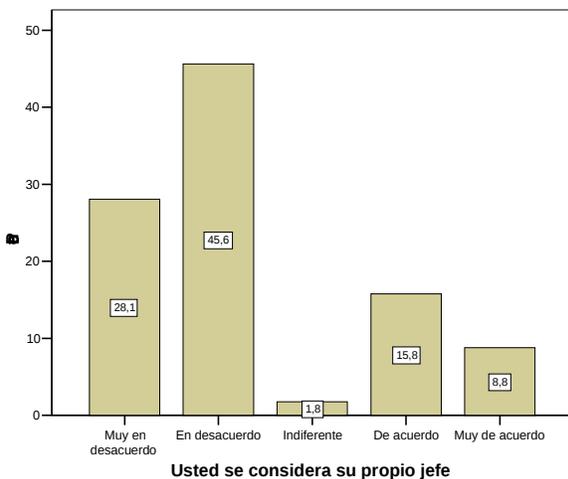


Gráfico 14

La categoría por fin logra una configuración más clara al preguntarse sobre la autoconsideración de ser jefe propio, el fiel de la balanza se inclina hacia los valores negativos (73,7%) dejando bastante más lejos las opiniones positivas.

La independencia en el trabajo es una cualidad altamente requerida por todo trabajador, más aún en entornos como el que estamos estudiando donde el discurso

Gráfico 15

dominante (y eventualmente ciertas actitudes

directrices) hace lugar a que se pueda aspirar una mayor autonomía en el trabajo.

8. Recompensa

Leyendo el gráfico esta es una de las categorías que aparece con menor fuerza, marcando una de las debilidades percibidas por los encuestados respecto de la organización en la que trabajan.

En cuanto a la recompensa (puede entenderse como salario), las opiniones aparecen divididas con una leve inclinación hacia la inconformidad (51,8%). Las opiniones favorables alcanzan un total de 44%.

Ahora bien cuando se concentra la mirada en la percepción de recibir premios o castigos los entrevistados

En su trabajo usted se siente recompensado adecuadamente

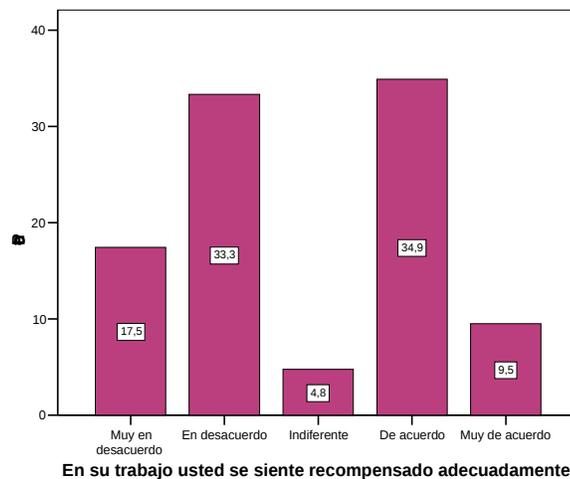
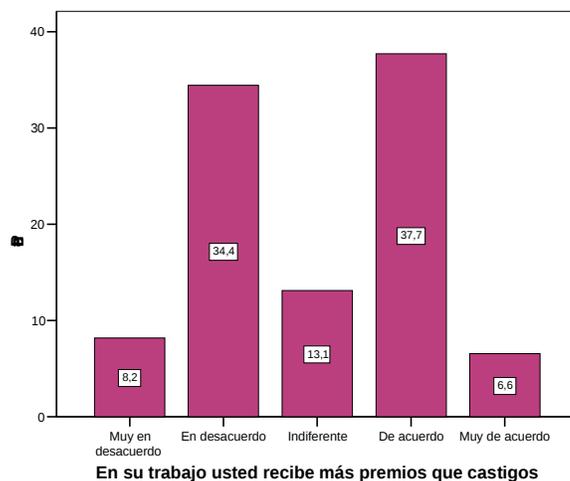


Gráfico 16

En su trabajo usted recibe más premios que castigos



se muestran agradecidos para con la institución, aunque al igual que el ítem anterior las opiniones para nada son unánimes, sino que se muestran disonantes. Un 44,3% a favor y un 42,6% en contra de un razonable equilibrio entre paga y trabajo o entre premios y castigos. Más adelante se profundizará el análisis que para ilustrar cuáles son los grupos,

Gráfico 17

sociológicamente hablando que marcan el clivaje en un sentido u otro.

9. Cooperación

Respecto al clima de colaboración es cuando aparecen obstáculos importantes en la

percepción de los encuestados. Sin duda ésta dimensión dibuja un perfil débil para la integración de los miembros de la organización, una falencia grave en el funcionamiento de una institución que se precia de favorecer el clima de libertad y colaboración entre sus trabajadores y entre éstos y la jerarquía. Sin duda un aspecto a cuidar, y dentro de lo posible a tratar, a efectos de no continuar con el proceso de deterioro de la inclusión

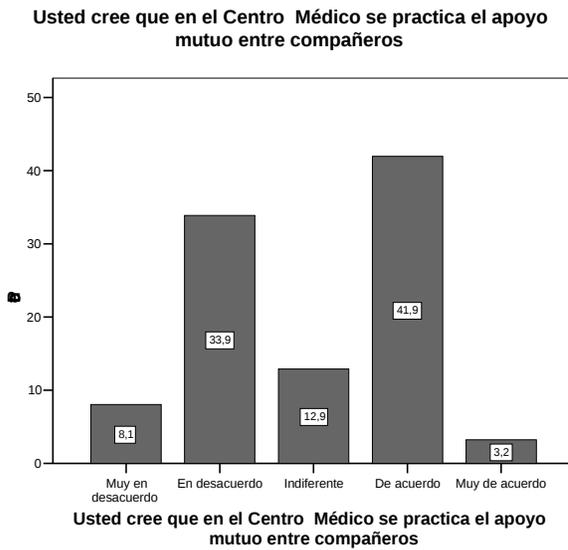


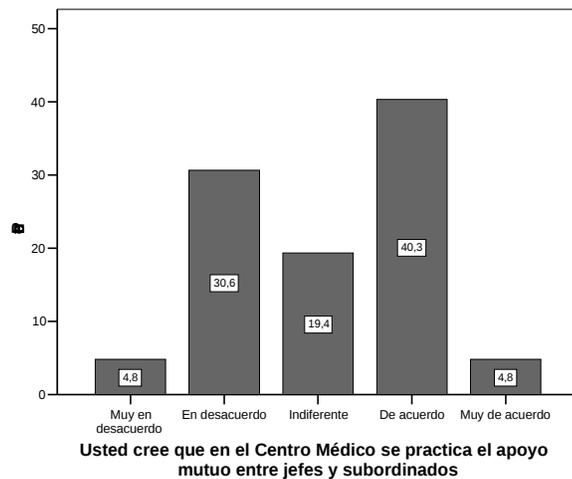
Gráfico 18

social en la institución.

La percepción de un clima amigable esencial a la hora de esperar contraprestaciones productivas de parte de los trabajadores, por ello esta dimensión es altamente influyente en el buen o mal funcionamiento de la organización.

La imagen de una organización dividida que producen estos datos debería preocupar a sus dirigentes,

Usted cree que en el Centro Médico se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados es



siendo uno de los puntos débiles de la situación global en cuanto al clima institucional.

Gráfico 19

Caminar hacia un clima generalizado de colaboración debe ser uno de los objetivos para alcanzar la calidad en los servicios, nada se puede hacer a partir de un clima hostil y de competencia perniciosa para la integración social en la institución.

La síntesis de la imagen del modelo

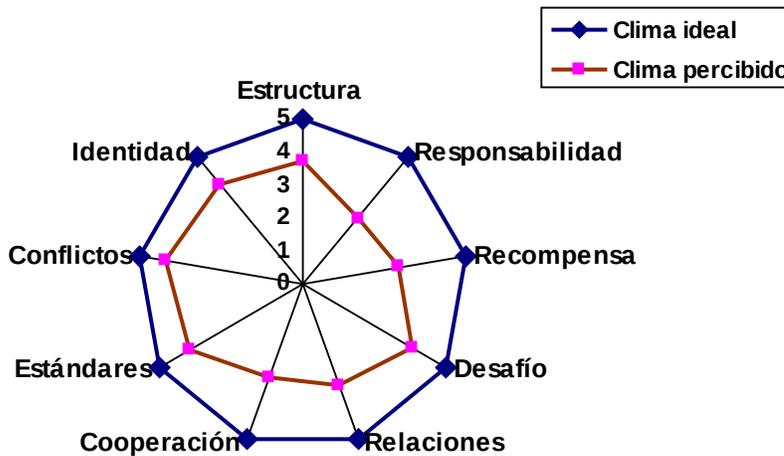


Gráfico 20

Reconstruyendo el modelo y en resumidas cuentas, tal como se observa en el gráfico, las desventajas percibidas por los trabajadores se encuentran en las dimensiones: responsabilidad, recompensa,

cooperación y en menor medida relaciones internas. En tanto como potencialidades es posible recoger la forma de enfrentar los conflictos, la identidad, el reconocimiento de los estándares y el desafío con que enfrentan los riesgos del día a día. Sobre estas amenazas y oportunidades es que el colectivo institucional debe trabajar.

La prevención y acción sobre la situación climática de la institución es un manejo que se puede hacer y con relativo éxito, sobre todo si se conocen los puntos débiles y los puntos fuertes de la misma, como es éste el caso.

Que los funcionarios estén más contestes a asumir y vencer los riesgos cotidianos que a asumir responsabilidades, sin duda una debilidad de la institución que se puede desandar apelando a incidir sobre las otras dimensiones, especialmente identidad y recompensa.

La organización cuenta con un activo importante cuando de identidad se trata, activo que no debe desperdiciarse en pro de sostener baja la percepción sobre las recompensas.

La tríada conflicto, relaciones y cooperación es también pasible de considerarse como una unidad interdependiente, es decir que la modificación en uno de los pilares determinará cambios en los otros y así sucesivamente.

No parece coherente sostener una percepción positiva de la resolución de conflictos y baja en cooperación y relaciones humanas, a menos que la organización se dedique a resolver conflictos –que ese parece ser el caso- y no a prevenirlos mediante el manejo de estas últimas dimensiones.

Conclusiones

Una de las mayores fortalezas de la institución tiene que ver con la percepción de la estructura organizacional (3,74 pts.). Sin duda, que los encuestados opinen positivamente sobre el respeto a normas y reglamentos y respecto a la utilización de procedimientos escritos sostiene una plataforma firme para trabajar las demás dimensiones.

La firme convicción de enfrentar cotidianamente los desafíos del trabajo (3,85 pts.) también da un crédito a la institución y genera un activo a considerar, especialmente ante situaciones de cambio como lo es la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad. Esta puntuación favorable debe emplearse para trabajar la dimensión responsabilidad que aparece con baja puntuación, ya que ambas están muy relacionadas.

El cuarto pilar de las valoraciones positivas se refiere a la consideración de los estándares a alcanzar dentro del funcionamiento de la organización. Un alto porcentaje (3,96 pts.) de encuestados percibe los mismos con claridad. Nuevamente se observan las ventajas de

la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, que prescribe la explicitación de los mismos periódicamente.

En cuanto a las relaciones humanas al interior de la institución también aparecen con puntuación satisfactoria (3,27 ptos.), aunque por debajo de las verificadas en los ítems anteriores.

Conjuntamente con la buena valoración de las relaciones humanas que se mantienen en la organización está la percepción positiva de las formas de tratamiento de los conflictos (4,22 ptos.), claramente esta dimensión constituye un activo institucional a sostener.

Por último, la consideración altamente positiva (3,91 ptos.) de la dimensión identidad para los respondientes nuevamente otorga una herramienta útil a la hora de estructurar transformaciones en el seno de la organización.

Las puntuaciones favorables para estructura y para identidad proporcionan a la institución una base firme sobre la cual actuar, especialmente a efectos de mejorar las bajas puntuaciones que se producen en los ítems que se analizarán a continuación.

La percepción de poseer escasa autonomía en el trabajo y de no controlar totalmente el mismo (2,58 ptos.), marca una desventaja clara a considerar debiendo seguramente introducir programas que favorezcan el *empowerment* de los miembros de la organización para mejorar tal puntuación.

Otro de los puntos débiles parece ser el sistema de recompensas es decir de premios y castigos (2,93 ptos.), los respondientes no visualizan como justo la forma en como se procesan estas dimensiones. Reconsiderar algunos aspectos de las remuneraciones debería ser una medida a tener en cuenta.

Quizás la debilidad más fácil de manejar tiene que ver con la baja puntuación en la dimensión cooperación (3,04 ptos.), especialmente cuando contamos con puntuaciones

favorables en las dimensiones relaciones humanas e identidad. Parecería ser que con poca cosa la situación es mejorable.

Para finalizar es posible realizar una valoración positiva al construct que produce el empleo del modelo de Litwin y Stringer, sin duda una herramienta por demás importante a la hora de promocionar el buen funcionamiento de las organizaciones y el desarrollo de las personas en forma plena.

Bibliografía consultada

GARMENDIA, J.A.; NAVARRO, M. y PARRA LUNA, F. (eds) Sociología industrial y de la empresa. Aguilar 1987, Madrid.

GARMENDIA, J.A. Desarrollo de la organización y cultura de empresa. ESIC 1990, Madrid.

INFESTAS GIL, A. Sociología de la empresa. Amarú 1991, Salamanca.

RUIZ OLABUÉNAGA, L. I. Sociología de las organizaciones, Deusto 1999, Bilbao.

LUCAS MARÍN, ANTONIO. Sociología de las organizaciones, Mc Graw Hill 2004, Madrid
Sociología para la empresa, Mc Graw Hill 1997, Madrid

SANDOVAL CARAVEO, MARÍA DEL CARMEN. Hitos de las Ciencias Económico - Administrativas, No. 27, 2004; 83-87.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, 2004.

REQUENA, FÉLIX. El capital social y la ECVT en Papers No 73, 2004; 11 – 26.

CABRERA DÍAS, GILMAR ANTONIO. O clima organizacional nas empresas chilenas.
Volume 1 No 2 Nov. 1999, Santiago de Chile.

GONCALVEZ, ALEXIS. Dimensiones del clima organizacional.
<http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm>

ROBBINS, STEPHEN Y OTROS, Fundamentos de Administración, México, Editorial
Prentice Hall, 1995.