

## **Procesos sociales en las instituciones públicas: estructura, clima, y conducta**

Dr. Alejandro Noboa

Mesa: Organización local y transformación laboral

### **Resumen**

Sin duda que el papel de la Sociología en los procesos organizacionales es clave y ello quedó instalado desde los experimentos de Elton Mayo en adelante. Los estudios de clima y los factores que acompañan sus estados es otro aporte más de la microsociología y que están tomando relevancia en los últimos tiempos. Lo primero que hay que decir del clima organizacional es que es una 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 y los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el simil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso.

La amplia bibliografía sobre el tema afirma que el clima va a influir en el comportamiento de las personas, se dice que 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.

Ahora bien también es cierto que los comportamientos de las personas condicionan el clima organizacional, una postura amigable y colaborativa es posible que induzca un clima también de propositivo.

Asimismo los cambios estructurales, como por ejemplo la introducción de una nueva tecnología o la ocupación de un nuevo edificio influye en los comportamientos y también en los climas.

Como se puede ver, es posible concebir la relación de los componentes: estructura, clima y comportamientos como tres partes de un mismo sistema, donde uno influye sobre el otro y viceversa. Habrá épocas o períodos en el tiempo en que predominarán los cambios estructurales, en otras los cambios en el clima y en otras las dinámicas comportamentales.

Asimismo esa interrelación de componentes se da en el devenir del tiempo, no es estática sino que cambia con el paso del tiempo.

### **Introducción**

En estudios anteriores se han observado las dimensiones del clima organizacional de acuerdo al modelo de Litwinn y Stringer, en esta oportunidad el análisis buscará, empleando el mismo modelo, enfocar las relaciones intrasistema, tal como se ha descrito antes. Es decir integrando al clima los componentes estructural y comportamental, observando las influencias mutuas.

Pensar la idea de cohesión social desde la dimensión microsociológica de las organizaciones, teniendo en cuenta como estas se construyen con vistas a su funcionamiento cotidiano, es una perspectiva válida. En este sentido la preocupación por el funcionamiento y el cambio en las instituciones públicas admite esta interpretación y se justifica en la medida de que además es una constante en la bibliografía sobre sociología de las organizaciones. Aquí es cuando la perspectiva sociológica resulta útil y aprovechable, hablar de clima organizacional, y hablar de cambios estructurales en la organización como también de transformaciones en los comportamientos, por tanto su adopción

para el caso resulta relevante. Dentro de las miradas sociológicas hemos seleccionado la que nos aporta la teoría de sistemas, con todas sus implicaciones, a la hora de percibir como influyen entre sí los diferentes subsistemas: -estructura, clima y conducta-, donde nuestra tesis sostiene que son interdependientes entre sí, despliega todo su potencial.

### **Estructura, clima y comportamiento**

Hecha esta breve introducción procederemos a la conceptualización de los subsistemas que componen nuestro modelo: estructura, clima y comportamiento organizacional.

#### *La estructura organizacional*

Si estamos de acuerdo en que una organización es una entidad social conscientemente coordinada, con una frontera identificable y que funciona sobre una base relativamente estable para alcanzar unos determinados objetivos, la estructura es esa base relativamente perdurable que da identidad a la organización.

Es posible pensar la estructura desde varias miradas, desde las normas y reglas que conforman la organización y en ese sentido habrá una organización formal y otra informal; desde la localización de la toma de decisiones, y encontramos diversos entornos donde se toman diverso tipo de decisiones; o también entender la estructura como instrumento de reparto del poder, en ese sentido habrá componentes bien definidos y concretos como zonas de incertidumbre donde lo formal deja espacios a la distribución del poder informal.

Asimismo hablar de estructura significa hablar de dimensiones estructurales o criterios de estructuración, que los hay, y muchos. Aquí sólo mencionaremos los más importantes para las organizaciones: complejidad, formalización y centralización.

La complejidad incide en el grado de diferenciación que existe en una organización, obviamente está relacionado con lo que la organización produce, y con la dimensión de la misma.

La complejidad de la estructura de la organización cuando se vincula con un mejor funcionamiento apunta en dos sentidos a la especialización y a la división del trabajo, ambas apuntan a separación en niveles jerárquicos y a la dispersión geográfica cuando resulta pertinente. En ese sentido el instrumento de estructuración más adecuado es la departamentalización, y esto puede hacerse de forma horizontal, diferenciando unidades, vertical

diferenciando niveles jerárquicos o espacialmente distribuyendo geográficamente los componentes.

La formalización viene atada a la cultura de la escritura, o sea cuanto de normas y directrices están por escrito, en ese sentido una organización estará más formalizada cuanto más predomine el carácter escrito de sus disposiciones.

También es cierto que el grado de formalización no es el mismo en todos los niveles de la organización, incluso en aquellas que adoptan los sistemas de gestión de calidad, donde las normas de procedimientos están escritas y con bastante detalle, siempre hay lagunas que llenar y en diferentes niveles.

El como se implanta y trasmite un sistema formalizado dependerá de algunos mecanismos que se ponen en juego: el reclutamiento y selección de las personas; el entrenamiento, aprendizaje y capacitación; la socialización intraorganización, el como los individuos se van nutriendo de la cultura organizacional; la ritualización. Donde se intenta esquematizar el comportamiento colectivo, donde se refuerzan las funciones de identidad; la centralización donde pesa el espacio donde se toman las decisiones.

Sea una organización más o menos democrática, o más o menos participativa estos componentes parecería siempre estarán, lo que cambiará es el funcionamiento.

La estructura entonces coincide con el conjunto de esquemas de interacción coordinados en función de determinados fines en el marco de un contexto social particular.

*Fijación de comportamientos, impuesta o autoimpuesta por los individuos en función de fines hetero o autodefinidos, dentro de un contexto organizacional que determina el tipo de fijación de la estructura, el modo de su imposición y la selección de los fines.* (Ruiz Olabuénaga, 1995; págs. 182)

### *Complejidad, formalización y centralización*

Es posible pensar en un modelo operativo que describa la estructura a partir de sus dimensiones complejidad, formalización y centralización.

Complejidad tiene que ver con la diferenciación que existe en el seno de la organización, grado de especialización, división del trabajo, niveles jerárquicos y grado de dispersión geográfica. En el caso que nos ocupa optamos por emplear el criterio de la división del trabajo en niveles

jerárquicos como criterio de complejización. En otras palabras, la posesión de puestos superiores o inferiores dentro de la organización.

Formalización se toma vinculada al puesto de trabajo en la medida de que exista o no una descripción detallada de cada puesto, indicando objetivos, responsabilidad, entre otros.

La centralización se refiere a la posesión del poder dentro de la organización, si es uno sólo el ámbito de decisión o si el poder está distribuido horizontalmente en la organización.

### *El clima organizacional*

Lo primero que hay que decir del clima organizacional es que es una 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 y los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el simil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso.

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.

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.

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). Las nueve dimensiones que ya fueron analizadas por este autor en Particularidades del clima en las instituciones de salud, son: 1. Estructura; 2. Responsabilidad (empowerment); 3. Recompensa; 4. Desafío; 5. Relaciones; 6. Cooperación; 7. Estándares; 8. Conflictos; 9. Identidad.

El modelo descrito puede representarse de la siguiente manera:



Figura N°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.

### La conducta dentro de la organización

La conducta en la organización va a estar muy relacionada con el tipo de poder que se ejerza en ella, como también a la idea de que la organización debe brindar a sus miembros oportunidades para satisfacer sus necesidades. Por tanto cuando hablamos de conducta dentro de la organización nos referimos a varias dimensiones a saber: el rendimiento en el trabajo, la iniciativa individual para el crecimiento y las relaciones en el trabajo.

## **Clima, estructura y conducta: dinámica de los sistemas**

La amplia bibliografía sobre el tema afirma que el clima va a influir en el comportamiento de las personas, se dice que 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.

Ahora bien también es cierto que los comportamientos de las personas condicionan el clima organizacional, una postura amigable y colaborativa es posible que induzca un clima también propositivo.

Asimismo los cambios estructurales, como por ejemplo la implementación de un proceso de participación, introducción de una nueva tecnología o la ocupación de un nuevo edificio influye en los comportamientos y también en los climas.

Como se puede ver, es posible concebir la relación de los componentes: estructura, clima y comportamientos como tres partes de un mismo sistema, donde uno influye sobre el otro y viceversa. Habrá épocas o períodos en el tiempo en que predominarán los cambios estructurales, en otras los cambios en el clima y en otras las dinámicas comportamentales.

Asimismo esa interrelación de componentes se da en el devenir del tiempo, no es estática sino que cambia con el paso del tiempo y esto ocurre en sentido dialéctico. Según sea el momento histórico una predominará sobre las otras.

En estudios anteriores se han observado las dimensiones del clima organizacional de acuerdo al modelo de Litwinn y Stringer, en esta oportunidad el análisis buscará, empleando el mismo modelo, enfocar las relaciones intersistemas, tal como se ha descrito antes. Es decir integrando en el mismo estudio clima y componentes estructural y comportamental, observando las influencias mutuas.

Si bien es cierto que el clima puede influir sobre las conductas, generando un proceso de producción fructífero, también determinado tipo de comportamientos influye sobre el clima predominante o sobre la posibilidad de generar una nueva estructura, e incluso también puede darse el caso que un cambio en la estructura promueva mejores climas y por ende una mejora en los comportamientos productivos.

Parece consistente la tesis de la relación dialéctica entre los subsistemas: estructura, clima y conducta, buscaremos validarla mediante una investigación concreta.

El otro aspecto a tener en cuenta es que esta relación se da en determinado contexto sociohistórico de una organización también determinada. Es decir habría un sistema contextual que englobaría la interacción sistémica que se

produce entre estructura, clima y comportamientos, de manera que la dinámica temporo-espacial de los sistemas también será posible diferenciarla teniendo en cuenta los cambios históricos.

Modelo sugerido

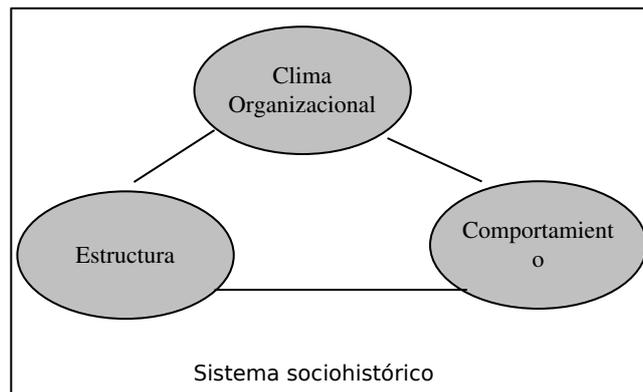


Figura N°2

### Como funciona el modelo ante los datos concretos

En una reciente investigación se aplicó el modelo sugerido a la producción de conocimiento y en particular a una organización la Regional Norte de la Universidad de la República.

Se realizó una encuesta autoadministrada sobre una muestra de miembros de la organización que concurren a la sede cotidianamente.

Se empleó para esto un modelo de cuestionario ya empleado en otras investigaciones sobre clima organizacional, agregándose ítems de pregunta referidos a estructura y a comportamiento institucional.

En esta ponencia analizaremos dos componentes del modelo propuesto y observaremos que resulta de sus relaciones.

Primero se observa el modelo de estudio del clima organizacional de acuerdo las nueve dimensiones según Litwinn y Stringer, la figura es la siguiente:

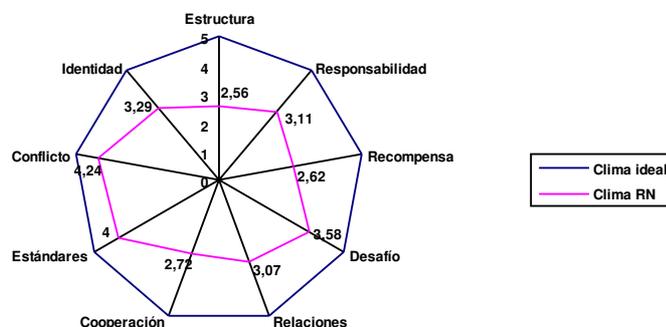


Figura N°3

Los entrevistados detectan debilidades en cuanto a la percepción de la estructura, de la recompensa y la cooperación entre los miembros de la organización. En otro sentido, como fortalezas, la forma de resolver los conflictos, la disposición a enfrentar desafíos de forma cotidiana, el sentimiento de pertenencia, el conocimiento de los estándares y la responsabilidad son los puntos fuertes.

La estructura viene representada por tres indicadores a saber: la posesión de personas a su cargo, si participa asiduamente en la toma de decisiones referentes a la institución y si considera a la institución centralizada jerárquicamente.

Estas variables se manifiestan de la siguiente forma:

En su trabajo usted tiene personas a su cargo?

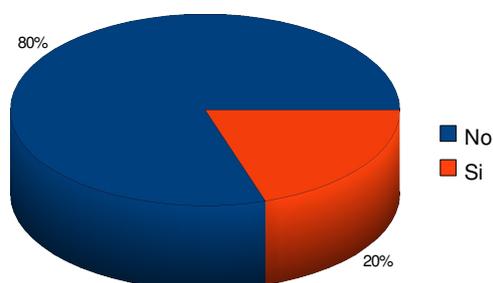


Figura N°4

Participa asiduamente en la toma de decisiones referentes a la institución?

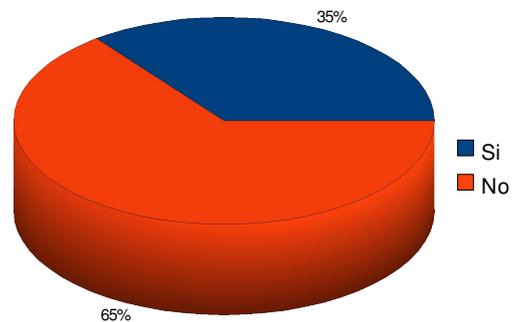


Figura N°6

Usted considera que es una institución centralizada jerárquicamente?

Figura N°7

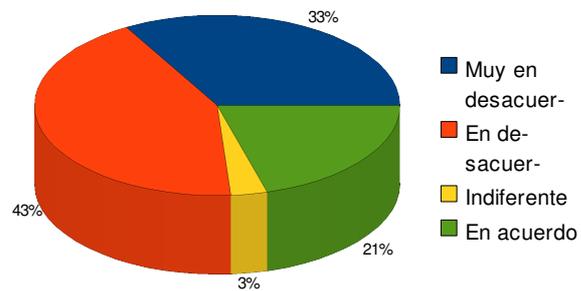
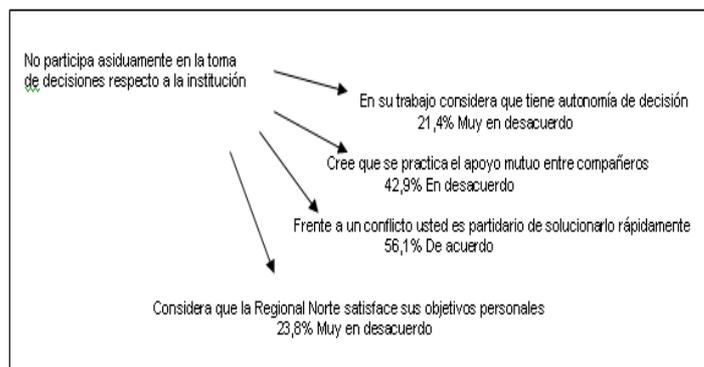


Figura N° 8

**El juego de la interacción entre estructura y clima**

Como se puede observar en el diagrama el perfil de quienes tienen personal a su cargo



está claramente definido a favor de la institución. La transparencia, claridad de metas, autonomía de decisión, apoyo recíproco, dominio de los estándares, resolución de conflictos y satisfacción con el logro de objetivos personales nos dibujan un grupo nítido en su papel de responsables de las actividades institucionales.

Por otro lado, y marcando una tónica de dificultades, aquellos que no tienen personas a su cargo perciben una imagen totalmente diferente de lo que ven sus jefes en cuanto a la prioridad que se le da a los procedimientos escritos, el cumplimiento de

normas y reglamentos, en cuanto al apoyo de los compañeros y también respecto a la satisfacción de sus objetivos personales.

Posiciones y percepciones aparecen correlacionadas sosteniendo en principio lo que indica el sentido común.

En estos diagramas aparece con claridad la influencia de la estructura sobre el clima especialmente en estos últimos ítems mencionados, parece razonable pensar que hay que promover la inclusión de quienes no tienen

personas a su cargo mediante acciones en ese sentido. En igual forma quienes participan asiduamente en toma de decisiones se sienten incluídos en las dinámicas institucionales.

Figura N°9

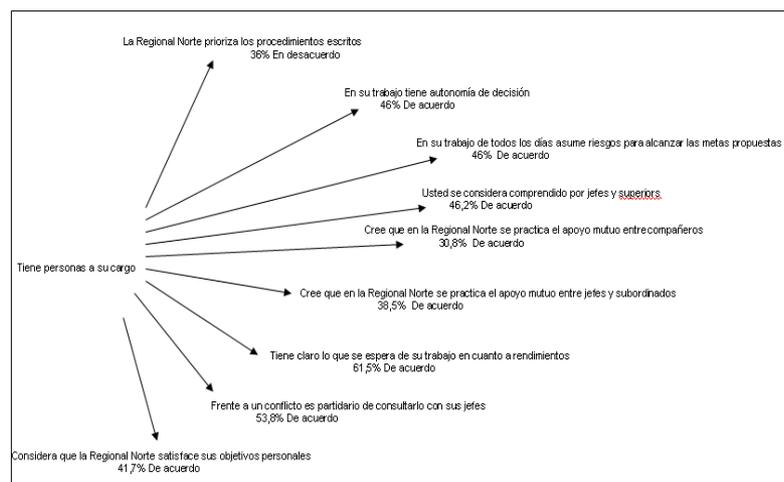
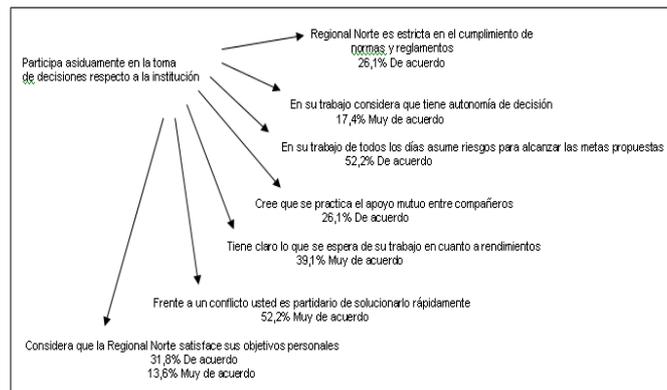


Figura N°10

la

Por el contrario y al igual que quienes no tienen personas a su cargo las percepciones negativas respecto a los ítems medidos aparece con claridad, nuevamente la influencia de la estructura en cuanto a posiciones de decisión y jerarquía marcan la percepción del clima en forma nítida.

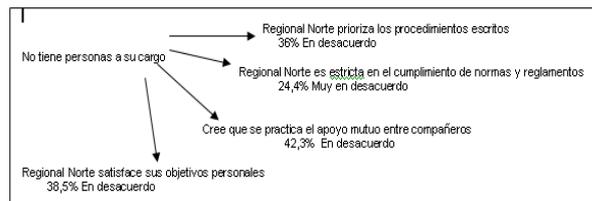


Figura N°11

Los datos mostrados anteriormente permiten dibujar la realidad institucional y dar cuenta de las relaciones entre los sistemas integrados en el modelo que aquí se sostiene y permite además hacer tangible las utilidades del mismo para pensar la organización en forma concreta.

A título de demostración parece razonable el empleo de un modelo de estas características para el estudio empírico de las relaciones entre clima, estructura y comportamiento, poniendo en evidencia los aspectos relevantes y fundamentalmente aquellos elementos útiles a la previsión del funcionamiento organizacional.