

Otra aproximación al estudio del clima organizacional

Vivian Noriega Bravo ¹

¹ Especialista de 2do. grado en Epidemiología. Master en Salud Pública. Profesora Auxiliar. Investigadora Auxiliar. Escuela Nacional de Salud Pública.
vivy@infomed.sld.cu

RESUMEN

El Clima Organizacional está determinado por la percepción que tengan las personas de los elementos y características organizacionales más inmediatas que les son significativas; su interpretación es hoy un tema de gran importancia pues constituye un factor determinante de los procesos organizativos en busca del continuo mejoramiento de la calidad en el trabajo, sin perder de vista el recurso humano. En el presente trabajo se refieren aspectos relacionados con el significado del término y enfoques que han sido propuestos para el estudio del Clima Organizacional, además, se reflexiona sobre la interpretación de resultados a partir de una experiencia en su medición como parte de una investigación realizada en el Grupo de Control de Vectores del área de salud «Epifanio Rojas Gil» en la provincia Pinar del Río.

Palabras claves: Clima Organizacional, clima laboral, ambiente laboral, entorno laboral, situación organizacional.

INTRODUCCIÓN

Toda organización tiene propiedades o características que son comunes, sin embargo, cada una de ellas poseen propiedades y características que la distinguen unas de otras. Las personas que integran la organización conforman el ambiente interno de la misma. Al hablar de Clima organizacional se hace referencia a la percepción que los integrantes de una organización tienen de las características que describen y diferencian a esa organización y del ambiente interno de la misma; todo lo cual repercute en el comportamiento de los individuos.

Dentro de los objetivos de la medición del Clima Organizacional está conocer la percepción que tiene el trabajador de su ambiente laboral e identificar aquellos

elementos organizacionales que de manera positiva o negativa, influyen en la forma de comportarse las personas en la misma.

Hoy más que nunca el análisis periódico del Clima Organizacional debe ser una cuestión relevante en el sector de la salud, toda vez que se realizan ingentes esfuerzos por mejorar en las instituciones cubanas las formas y condiciones de trabajo, los métodos de dirección, los mecanismos de reconocimiento y estimulación al trabajador, entre otros; y todo ese accionar, sobre factores objetivos y subjetivos que determinan el entorno laboral, debe retroalimentarse con las significaciones compartidas por el colectivo, no sólo con el interés de introducir oportuna y ordenadamente cambios en las estructuras o procesos de trabajo, sino también en las conductas y comportamientos de las personas que son parte de ellas.

Es propósito del presente artículo referir aspectos relacionados con el significado de este término, definiciones y enfoques que han sido propuestos para su estudio y reflexionar en la interpretación de los resultados de su medición obtenidos en el estudio de un caso.

DESARROLLO

La gestión moderna enfatiza en la necesidad de considerar el contexto en el que se desempeñan las personas para interpretar el comportamiento laboral y en particular, el análisis del Clima Organizacional, es un tema de interés para casi todos los que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo y alcanzar mejores niveles de productividad sin perder de vista el recurso humano.

Las primeras alusiones al término de Clima Organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939) y desde entonces, autores como Francis Cornell (1955), Argyris (1957), Atkinson (1964), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), Gibson (1984), Álvarez (1992) y otros muchos, han realizado propuestas de concepto, enfoques, componentes evaluables y metodologías para su estudio¹⁻³.

La literatura evidencia que la determinación de la naturaleza del Clima Organizacional ha tenido la atención de numerosos expertos y que aun no existe un consenso en cuanto al significado de este término; de ahí también, la pluralidad en cuanto a la conceptualización de este, las que giran desde factores organizacionales puramente objetivos como la estructura, hasta atributos percibidos tan subjetivos como el apoyo que recibe el individuo dentro de la organización. Dessler plantea⁴, que su definición ha estado sujeta al enfoque que le han dado los diversos expertos en el tema. Se habla de un primer enfoque, el estructuralista, cuyos representantes Forehand y Gilmer definen al Clima Organizacional como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Otro enfoque, el subjetivo, propuesto por Halpin y Crofts, atiende a la opinión de los involucrados; y su fundamento radica en el criterio de que la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el individuo tiene del grado de satisfacción de sus necesidades sociales y el goce del sentimiento de la labor cumplida. Para ellos el clima es en esencia, la opinión que el empleado se forma de la organización.

El más reciente, el enfoque integrador, tiene en cuenta tanto lo estructural como lo subjetivo y sus representantes Litwin y Stringer ven al clima como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, del estilo informal de dirección y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada; o sea, por un lado la amplia gama de valores organizacionales (estructura, estilos de liderazgo, de supervisión, comunicación, etc.) y por otro, el resultado final en el orden de la productividad o la satisfacción.

Toro en una de sus publicaciones², teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Entonces, encontrar los aspectos compartidos es lo que permitirá apuntar al concepto de Clima Organizacional.

Es así que este autor, lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado de una manera poco clara con la cultura, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermedia; pero siempre referida a la representación que las personas construyen a partir del conocimiento de las realidades colectivas en las que viven.

Algunos estudiosos del tema, en el afán por sintetizar el concepto de Clima Organizacional, lo refieren como un concepto resumido a partir de variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización. Bajo este punto de vista, algunos investigadores lo manejan como una variable independiente causante de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad; unos lo ven como una variable dependiente determinada por condiciones como la experiencia de trabajo, antigüedad en una ocupación, las condiciones de trabajo, etc.; mientras que para otros, se trata de una variable intermedia entre las realidades sociales y orgánicas de la organización y la conducta individual^{1,2,4,5}.

Expertos como Alexis Gonçalves, una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema⁶, coinciden en afirmar que de todos los enfoques, el que reporta mayor utilidad es aquel que, sin concentrar los esfuerzos en medir las características objetivas del contexto laboral, utiliza como elemento fundamental la percepción que las personas tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un ambiente laboral.

La esencia de esto está dada en que si bien los «factores objetivos» de una organización dan lugar a un determinado clima, estos factores no inciden directamente sobre las actitudes y comportamiento de sus miembros⁶.

Entender que el comportamiento de los individuos dentro de una organización no es una resultante directa de las estructuras existentes, ni de su funcionamiento, sino de las percepciones que de ello posean los individuos, es concebir al Clima Organizacional como un factor determinante de los procesos organizativos, de los procesos de cambio e innovación; y reconocer entonces su medición, como una herramienta de gestión con la que se puede mejorar la productividad, la estabilidad laboral y la satisfacción, entre otros aspectos.

No obstante reconocerse la utilidad de este enfoque para la definición del término, hay autores que puntualizan en que las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro

tenga con la organización, por ello, éstas son el reflejo de la interacción entre características personales y organizacionales, e induce a determinados comportamientos en los individuos que inciden en la organización. En este orden, Martínez^{7,8} resalta un grupo de elementos que guían a una mejor comprensión del concepto de Clima Organizacional, son estos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Enfatiza además, en que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores: factores de liderazgo y prácticas de dirección, factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y factores inherentes a las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basado en esas consideraciones este mismo autor llega a la definición de que el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Para llevar a cabo un diagnóstico del Clima Organizacional, es ventajoso conocer las diversas dimensiones que se han estudiado en diferentes contextos, en virtud de que las dimensiones del Clima son las características susceptibles de ser medidas en la organización^{4,9}. La literatura recoge numerosos trabajos como los de:

Likert, quien mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: Métodos de mando, Características de las fuerzas motivacionales, Características de los procesos de comunicación, de los de influencia, los de toma de decisiones, los de planificación, los de control, y la dimensión de Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el Clima existente: Estructura, Responsabilidad individual, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e identidad.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida compuesto por once dimensiones: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura,

Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad e innovación, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo

Bowers y Taylor, estudiaron cinco grandes dimensiones: Apertura a los cambios tecnológicos, Recursos humanos, Comunicación, Motivación y Toma de decisiones.

Halpin y Crofts elaboraron un cuestionario adaptado especialmente al ámbito escolar que tiene en cuenta: Desempeño, Obstáculos, Intimidación, Espíritu, Actitud distante, Importancia de la producción, Confianza y Consideración.

Brunet afirma que con independencia del cuestionario utilizado para evaluar el clima de una organización, el instrumento de medición debe cubrir por lo menos estas cuatro dimensiones: Autonomía individual, Grado de estructura que impone el puesto, Tipo de recompensa, Consideración, agradecimiento y apoyo.

En Cuba, diversas formas y modelos han tratado de explicar el Clima existente en determinadas empresas. Un enfoque muy extendido en el estudio de instituciones de salud, ha sido el propuesto por la Dra. Leonor Jiménez Cangas en su Modelo de Integración Docencia Servicio para el Cambio Organizacional en Instituciones de Salud¹⁰, que plantea la caracterización del ambiente psicosocial a través de cuatro dimensiones: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, al considerar éstas «áreas críticas» susceptibles de modificación con un adecuado análisis e interpretación.

La experiencia en el estudio de un caso

El marcado incremento en el índice de infestación por *Aedes aegypti* y la ocurrencia de brotes epidémicos de dengue en varias provincias del país en el 2006, promovieron no pocos criterios negativos del quehacer de los Grupos de Control de Vectores en las áreas de salud, y demandó el análisis de algunos elementos organizacionales que apoyaran a la toma de decisiones; ocasión en la que realizó una investigación que incorporó a 15 áreas de salud de Ciudad de La Habana¹¹. Resultó llamativo que San Luis, un municipio de la provincia Pinar del Río, se mantuviera sin notificar focos desde el 2003, a pesar de que los municipios limítrofes San Juan y Martínez y Pinar del Río sí reportaban positividad al *Aedes aegypti*; e interesó indagar cual era la situación organizacional[©] existente en el Grupo de Control de Vectores (la llamada Campaña) en ese territorio. Fue así que se desarrolló un estudio en el área de salud «Epifanio Rojas Gil», en el período marzo-agosto de 2007¹². Entre las técnicas empleadas estuvo la encuesta a trabajadores y población del área; y con apoyo de la metodología antes referida se realizó una evaluación del Clima Organizacional, en la que se exploraron los componentes Dirección, Estímulo a la excelencia, Estímulo al trabajo en equipo, Solución de conflictos, Realización personal, Reconocimiento a la aportación, Responsabilidad, Adecuación de las condiciones de trabajo, Aplicación del trabajo, Pertenencia institucional, Retribución, Equidad, Compromiso con la productividad, Compatibilidad de intereses, Intercambio de la información e Involucración con el cambio. Los principales resultados de cada dimensión o «área crítica» se resumen a continuación:

Liderazgo, visto como la influencia ejercida por los jefes en el comportamiento de sus subordinados, por medio de la orientación y el convencimiento para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas y alcanzar mejores resultados de trabajo, se comportó de manera satisfactoria en sus cuatro categorías, lo que se interpretó, que existía un equipo de dirección con un buen liderazgo a pesar de haber una

pequeña representación de trabajadores que manifestaron criterios diferentes en cuanto a la solución de conflictos y el estilo de dirección; merecedores de una atención especial por parte de los directivos. Esto último significó una «alerta», pues para unos pocos encuestados las características percibidas en sus jefes distaban de lo que debía ser un líder.

Mientras, la categoría Estímulo a la excelencia fue la de mejor resultado, lo cual es importante, ya que reflejó la impresión favorable que tenían los miembros del grupo acerca de la existencia de apoyo mutuo y un espíritu de cooperación para lograr mejor calidad en el servicio que brindan, tanto de los niveles superiores como inferiores.

La dimensión Motivación, considerada como la más importante dentro del Clima ya que se refiere al conjunto de expectativas de las personas en su medio laboral y el sentimiento interno que determina el continuar o cesar en el encargo, tuvo resultados que reflejaron un ambiente laboral favorable, entre otros, por el nivel de importancia que los trabajadores conferían a la actividad que realizaban y el sentimiento de orgullo por pertenecer al colectivo. La mayoría de los trabajadores declararon sentirse realizados como personas y reconocidos por sus logros.

La dimensión Reciprocidad, dada en la relación trabajador-organización para dar y recibir mutuamente, a pesar de haber sido evaluada satisfactoriamente algunos trabajadores percibían carencias en las oportunidades de superación y de proyectos para el desarrollo individual en el orden científico-técnico.

La Participación, dada en la contribución de diferentes individuos en el logro de los objetivos, fue la única dimensión en la que una de sus categorías, Involucración con el cambio, no alcanzó el valor límite considerado como aceptable por el instrumento utilizado para la medición. Los trabajadores percibían que las ideas y sugerencias que daban para mejorar el trabajo no eran muy aceptadas y que existía en el colectivo influencia negativa generada por la presencia de personas cuyas normas y valores no eran compartidas por el Grupo.

En síntesis, el estudio reveló la existencia de algunas dificultades en el orden de disponibilidad de recursos y en los mecanismos de coordinación y apoyo a las tareas ejecutadas por el Grupo de Control de Vectores, pero en general, la situación organizacional del mismo era favorable.

Cabe señalar que en el estudio, también se exploró la opinión de la población en relación con al trabajo de la Campaña y prevalecieron los criterios positivos.

Entonces, ¿cómo no pensar que el Clima Organizacional existente en el momento de la investigación estaba influyendo de manera positiva sobre la motivación, el compromiso y el desempeño del grupo y de ahí, los «buenos» resultados de trabajo?

La intención que subyace en esta interrogante no es la de sobrestimar los beneficios de estudiar el ambiente laboral a partir de las percepciones que se describen, ni llevar a pensar, que los resultados del programa de trabajo en el Grupo de Control de Vectores estuvieran determinados por el «buen» Clima encontrado. La idea es hacer una valoración sobre la situación organizacional considerando la como la ve el colectivo, sin creer que lo hallado necesariamente es una expresión de la realidad existente en el lugar. Precisamente, por tratarse de percepciones en las que se integran tanto características organizacionales cuya permanencia en el tiempo es relativa y características individuales que pueden

variar por múltiples razones como la personalidad, las actitudes, los sentimientos, las expectativas; la información que se obtuvo fue manejada con mesura.

Realizar estudios de este tipo ofrece una plataforma operacional útil para iniciar y sostener intervenciones en aras de lograr un mejor desempeño individual y de grupo, evaluar fuentes de conflictos e insatisfacciones entre los trabajadores que pueden influir en la calidad del trabajo y minimizar o eliminar antivalores y prácticas que pueden dañar la imagen que se proyecta a la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Clima Organizacional. Fundamentos. [Consultado 10/06/09]. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/default2.asp
2. Gómez Rada CA. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en Empresas Colombianas, desde la Teoría de Respuesta al ítem. [Consultado 29/09/08]. Disponible en URL: http://74.125.47.132/search?q=cache:Zu9adEV0XpsJ:portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf+Toro%2Bclima+organizacional&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=cu
3. Alvarez Ochoa E y Silva Bustos J. Clima organizacional. [Consultado 20/12/07]. Disponible en: <http://www.upaep.mx/revistaeyc/climalaboral.pdf>
4. Sandoval Caraveo M. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 2004;27:78-82. [Consultado 11/11/08]. Disponible en: http://74.125.45.104/search?q=cache:9-nM6lwKe7MJ:www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf+clima+organizacional&hl=es&ct=clnk&cd=6&gl=cu&lr=lang_es
5. Arancibia M J. Clima Organizacional como Herramienta de Gestión. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. [Consultado 7/09/08]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>
6. Bustos P, Miranda M y Peralta R. Clima organizacional. [Consultado 27/09/08]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
7. Mora Vanegas C. La Relevancia Del Clima Organizacional. [Consultado 6/09/09]. Disponible en: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-relevancia-del-clima-organizacional-414396.html> a
8. Mora Vanegas C. Gerencia Y Clima Organizacional. [Consultado 6/08/09]. Disponible en: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/gerencia-y-clima-organizacional-414404.html>
9. Mike Chávez C. Clima laboral en las organizaciones. [Consultado 22/08/09]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml>

10. Jiménez Cangas L. Modelo de integración docencia-servicio para el cambio organizacional en instituciones de salud. [Tesis]. La Habana: Facultad de Salud Pública; 1998.

11. Noriega Bravo V, Ramos Valle I, Couterejuzón González L, Martín Alfonso L, Mirabal Jean-Claude M, Díaz Llanes G. Situación organizacional de los Grupos de Control de Vectores en Ciudad de La Habana. Rev. Cub. Salud Pública, vol 35, n 2; 2009.

12. González Robaina B. Situación Organizacional del Grupo de Vigilancia y Lucha Antivectorial, municipio San Luis, 2007. [Tesis]. La Habana: Instituto Nacional de Higiene y Epidemiología; 2008.

(Footnotes)

Situación organizacional, entendida como el estado, en el momento del estudio, de la estructura organizativa y otras características organizacionales del grupo que son más menos permanentes en el tiempo, y la percepción que de ello tenga el personal.