

Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización

Organizational climate in the change management for the development of the organization

Dr. Alina María Segredo Pérez

Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

RESUMEN

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente trabajo se realiza una aproximación conceptual al tema, que permite demostrar la importancia del clima en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Palabras clave: clima organizacional, gestión del cambio, dimensiones.

ABSTRACT

Nowadays, the organizational climate is a topic of great importance for the organizations that are permanently looking for the continuous improvement of the working environment. It is considered a key factor for the development of the institutions; so the in-depth study, diagnosis and improvement of this element have a direct effect on the so-called spirit of the organization. Taking the above-

mentioned into account, the present paper made a conceptual approach to the topic to show the significance of the organizational climate in the management of changes in the organizational systems. Likewise, it explained the various dimensions and categories to be borne in mind to assess it, on the basis of the values, beliefs, customs and practices of the institutions, all of which allows clarifying the causes of satisfaction and non-satisfaction at work and how they affect the organizational changes.

Keywords: organizational climate, management of changes, dimensions.

INTRODUCCIÓN

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.¹

En la sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.

La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.²

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.³

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.⁴

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.⁵

En salud pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a contar métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

Por lo antes expuesto, es que el presente trabajo tiene como objetivo reflexionar sobre la importancia del clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización desde una aproximación conceptual al tema, que permite mostrar las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales.

MÉTODOS

Se realizó análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió la reflexión desde una aproximación conceptual, sobre las diferentes formas, instrumentos y enfoques del estudio del clima organizacional, así como la experiencia de investigaciones realizadas en el campo de la salud pública en Cuba.

CONCEPTO, MEDICIÓN Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional en el mundo han establecido su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías e instrumentos para su medición. La definición del clima organizacional ha despertado el interés en muchos investigadores y se han desarrollado numerosos estudios tanto en organizaciones industriales, empresariales, de servicio y educativas, entre otras.

Cuando se estudia el clima organizacional, se aprecia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Diferentes autores,^{6,7} plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización, *Ouchi*,⁸ identifica el clima como un componente más

de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución, *Gonçalves*,⁹ considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Por su parte *Zapata*,¹⁰ lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y por el otro, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo. Los elementos y los métodos, permiten hacer un análisis que demuestra la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.¹⁰

Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica.^{9,11,12}

Dentro de los estudiosos de clima organizacional se destacan a nivel mundial: *Lewin, Lippit y White; Halpins y Crofts; Forehand y Gilmer; Litwin y Stringer; Dessler, Hall, Likert*,^{13,14} y *Gonçalves*.¹⁵ En Cuba, en el sector de la salud, se destacan fundamentalmente los trabajos realizados en La Escuela Nacional de Salud Pública por diferentes autores.^{5,16-19}

En los trabajos consultados se aprecian tendencias y regularidades especificadas. Se debe señalar que en los estudios de clima organizacional existen tres enfoques o corrientes para su definición que están en dependencia de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis.^{1,2}

En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores *Forehand y Gilmer*, los que definen el clima organizacional como "[...] el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". El enfoque subjetivo, está representado por *Halpin y Crofts* que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización". En el caso del enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son *Litwin y Stringer*, para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada". La mayoría de los autores consultados concuerdan en que para realizar un estudio sobre clima organizacional es recomendable usar la técnica de *Litwin y Stringer*, ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios, teoría que la autora comparte y ha aplicado en diferentes investigaciones en el campo de la salud pública durante su desarrollo en esta línea de investigación.^{1,5,11,12,19,20}

Por tanto, en función de esta variedad de enfoques, y para el desarrollo de este tema, se asume la definición de clima organizacional como:⁵

El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.¹²

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma.

Según *García y Bedoya*,²¹ dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Por su parte *Brunet*,²² expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.²²

Existen una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que las dimensiones analizadas puedan servir como elementos referenciales y que cada institución pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

Litwin y Stinger fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.²³

Lo más relevante de este enfoque sería, permitir una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Existen consultoras en el mundo que se dedican a la elaboración y comercialización de instrumentos para medir el clima organizacional, por ejemplo existe una consultora con sede en Venezuela,²⁴ que plantea seis dimensiones críticas de clima que se miden a través de un instrumento denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO); las dimensiones a explorar son: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo. La selección de estas dimensiones es fundamentada por la consultora al plantear que, cuando se obtiene un alto puntaje en estas dimensiones, los trabajadores están diciendo que se sienten motivados por su puesto de trabajo; aportan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de ser reconocidos por su contribución. Cuando el puntaje obtenido es bajo, se está reflejando totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver afectada su productividad.

Otro ejemplo de estudios de clima organizacional lo constituye las variables propuestas por la Consultora GESTAR:²⁵ claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

En salud pública las experiencias con el tema se marcan a partir de la propuesta de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) relacionada con el instrumento, Inventario de Clima Organizacional, para aplicar en los equipos de dirección de los sistemas de salud. Este instrumento aporta una herramienta evaluativa, aplicable en salud pública, a través de cuatro dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.²⁶

La Escuela Nacional de Salud Pública en Cuba tiene experiencia de aplicación en diferentes investigaciones de este instrumento propuesto por la OPS/OMS. Es de señalar que en los resultados obtenidos se demuestra que, el adecuado o inadecuado clima organizacional en las instituciones de salud repercute considerablemente en el desempeño de los profesionales y en la práctica de los directivos.^{5,12,16-19,27-30}

Cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones ya definidas por la OPS/OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar. Este planteamiento tiene como base el reconocimiento de que la comunicación es una categoría sociopsicológica que expresa cómo se comportan las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la calidad de la información, es decir, la comunicación debe ser estudiada dentro de las dimensiones del clima si se tiene en cuenta que el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación.^{1,5,12,19,20,31}

De cada dimensión se seleccionaron cuatro categorías, que en el caso de Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación se corresponden con el instrumento original propuesto por la OPS/OMS y en la dimensión Comunicación, la cual fue incorporada al instrumento, sus categorías se definieron a partir de revisiones teóricas y la experiencia de trabajo en el tema de la autora. Estas categorías se exploraron a través de cinco incisos del instrumento de clima organizacional.¹

- Liderazgo. Se exploran las categorías: Dirección (D), Estímulo a la excelencia (EE), Estímulo al trabajo en equipo (ETE), Solución de conflictos (SC).

- Motivación. Agrupan las categorías: Realización personal (RP), Reconocimiento a la aportación (RA), Responsabilidad (R), Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).
- Reciprocidad. Estudia las categorías: Aplicación del trabajo (AT), Cuidado al patrimonio de la institución (CPI), Retribución (R), Equidad (E).
- Participación. Las categorías a evaluar son: Compromiso con la productividad (CP), Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucrarse en el cambio (IC).
- Comunicación. Se explora mediante las categorías: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).

Lo más relevante de este modelo es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida de que valoración tienen de la organización sus miembros, posibilitándole información a los directivos para la toma de decisiones y la gestión del cambio.

CONSIDERACIONES FINALES

Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico.

El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009 [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2010.
2. García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009;(42):43-61.
3. Méndez C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006.
4. Soto E. Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones. México: Thomson Learning; 2007.
5. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública. 2009 [citado 9 Mar 2010];35(4):78-109. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es
6. Robbins S. Comportamiento Organizacional. 8va ed. México: Prentice Hall; 1999.

7. Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Colombia: McGraHill; 1996.
8. Ouchi W. Teoría Z. Bogotá: Editorial Norma; 1992.
9. Gonçalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997 [citado 4 Junio 2009]. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
10. Zapata DA. Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Cali: Universidad del Valle; 2000.
11. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Científico Médico de Holguín. 2004;8(3).
12. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. INFODIR. 2007[citado 4 Junio 2008];4. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
13. Clima organizacional en el aula. 2006 [citado 18 May 2006]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
14. Álvarez V, Shirley V. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. 2001 [citado 7 Jun 2009]. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm
15. Gonçalves AP Fundamentos del clima organizacional. Rio de Janeiro: Sociedad Latinoamericana para la calidad; 2001.
16. Presno Labrador MC. Condiciones Organizativas y Género en el Sistema Gerencial del Área de Salud [tesis]. La Habana: Facultad de Salud Pública; 1997.
17. Jiménez Cangas L. Modelo de integración docencia-servicio para el cambio organizacional en instituciones de salud [tesis]. La Habana: Facultad de Salud Pública; 1998.
18. Márquez Morales N. Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud. Rev Cubana Med Gen Integr. 2001 [citado 17 May 2009];17(6):589-91. Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm
19. Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. Cuba, 2003. Correo Científico Médico de Holguín. 2004 [citado 17 May 2007];8(4). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
20. Segredo Pérez AM. Clima organizacional y control interno. En: López Puig P, editor. Multimedia para el desarrollo del Control Interno en el Ministerio de Salud Pública y sus entidades subordinadas. La Habana: CEDISAP; 2011.
21. García M, Bedoya M. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle [tesis]. Cali: Universidad del Valle; 1997.

22. Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México, D. F.: Editorial Trillas; 1987.
23. Maisch Molina E. Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. 2003 [citado 17 May 2011]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>
24. Hay Group. Dimensiones para evaluar el clima organizacional. [citado 17 May 2011]. Disponible en: <http://www.haygroup.com.ve/>
25. GESTAR. Variables para estudiar el Clima Organizacional. [citado 17 May 2011]. Disponible en: <http://www.gestar.cl/inicio>
26. Organización Mundial de la Salud/Organización Panamericana de la Salud. Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG. T10 V3 Módulo III. Unidad VI. Ginebra: OMS; 1998.
27. Piña Loyola N, Segredo Pérez AM. Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárata" de la Provincia de Cienfuegos La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2007.
28. La Rosa Cruz Y, Segredo Pérez AM, Martín Linares X. Clima Organizacional en un Centro Oftalmológico. Estado Sucre. República Bolivariana de Venezuela, 2008. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2008.
29. Bello González R, Segredo Pérez AM, Martín Linares X. Clima Organizacional en el Centro Oftalmológico "José Leonardo Chirino". Estado Anzoátegui. República Bolivariana de Venezuela. 2008. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.; 2008.
30. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. Educación Médica Superior. 2009 [citado 9 Mar 2010];23 (2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
31. Hernández Meléndrez E, Hernández Gómez L. La Comunicación en Salud. [CD-ROM] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2004.

Recibido: 25 de octubre de 2012.

Aprobado: 26 de noviembre de 2012.

Alina María Segredo Pérez. Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100 No. 1132 e/ E y Perla. Altahabana Boyeros. La Habana, Cuba.
Dirección electrónica: alina.segredo@infomed.sld.cu