

Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud

Organizational Environment in Primary Health Care Institutions

Dr. José Marcos Santa Eulalia Mainegra, Dra. Betty Alicia Sampedro Díaz

Policlínico Docente Isidro de Armas. La Habana, Cuba.

RESUMEN

En este artículo se realizó una valoración sobre el clima organizacional, con el objetivo de explicar y entregar una perspectiva acerca de su concepto, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional, y donde se resalta la importancia del mismo para el buen trabajo de directivos y trabajadores de las unidades de salud. Se reflexionó sobre diferentes formas para determinar el clima de una organización y cómo mejorarlo. Entre estas formas de determinación se analizan las técnicas propuestas por Letwin y Stinger. Se hizo énfasis y se detallaron las técnicas de exploración del clima organizacional a través de cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

Palabras clave: clima organizacional, instituciones de salud, dimensiones.

ABSTRACT

In this article we assess the organizational climate, with the objective of explaining and giving a perspective about the concept based on the contributions and researches of the organizational behavior, where we highlight its importance for the good work of the management and workers of the health units. We reflected on different forms to determine the climate of an organization and how to improve it. Among these forms of determining it we analyzed the techniques proposed by Letwin and Stinger. We emphasized and detailed the techniques of exploring the

organizational climate through four basic dimensions: motivation, leadership, reciprocity and participation.

Key words: organizational climate, health care institutions, dimensions.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.⁽¹⁾

El comportamiento organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada, donde se tiene en cuenta para su análisis la interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema de dirección.

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

En salud pública 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, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.⁽¹⁾

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad. La calidad en la administración y en los servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos.

En los resultados de una institución, el proceso de dirección es un elemento fundamental, ya que es aquí donde se movilizan recursos humanos, materiales, financieros e instalaciones para prestar servicios a una población determinada. Estas organizaciones tienen un conjunto de características propias devenidas de su objeto de trabajo y de la profesión.⁽²⁾

Los autores consideran que el diagnóstico del clima organizacional debe constituir una herramienta de primer orden en el trabajo de los directivos en la Atención Primaria de Salud, para poder dar cumplimiento al primer objetivo de trabajo del

Ministerio de Salud Pública (MINSAP) en el año 2012 y al lineamiento 154 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, pues les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios de la organización para el mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.⁽³⁾

Cada día cobra mayor importancia para la dirección el análisis del clima organizacional, ya que es el elemento que media entre la estructura, los procesos, las funciones y los objetivos, por un lado, y las personas encargadas de cumplir con las tareas, por otro; estas personas con sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo.

Por todo lo anteriormente planteado, el objetivo de este artículo es explicar y entregar una perspectiva acerca del concepto de clima organizacional, su diagnóstico y sus ventajas para los directivos en la atención primaria de salud.

DESARROLLO

Clima organizacional: explicación necesaria

El estudio bibliográfico que sirve de marco a esta investigación es amplio y diverso en su naturaleza y tipología. Sin dudas, el enfoque socio-psicológico del tema define las líneas de referencia, pero el interés en asumir un enfoque pedagógico y directivo del asunto, aplicados a las instituciones de salud también configura los contextos interpretativos y valorativos que serán utilizados en el proceso investigativo de carácter teórico.

Dentro de los estudiosos de clima organizacional se destacan a nivel mundial: Lewin, Lippit y White (1939), Halpins y Crofts (1963), Forehand y Gilmer (1965), Litwin y Stringer (1968), Dessler (1993), Hall (1996), Likert (1999) y Goncalves (2001); en Cuba, en el sector salud, se destacan fundamentalmente los trabajos de la Escuela Nacional de Salud Pública realizados por Presno Labrador (1997), Jiménez Canga (1998), Márquez (2001), Segredo Pérez (2003- 2010).⁽³⁻⁶⁾

Lewin, Lippit y White diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo tenía con relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.⁽⁷⁾

Chruden y Sherman consideran que toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización conlleva al logro de los objetivos establecidos.⁽⁸⁾ Brow y Moberg, por su parte, manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.⁽⁹⁾

Para Hall, el clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.⁽¹⁰⁾

Según Gonçalves, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es aquel que atiende, como elemento fundamental, a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.⁽⁵⁾

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el planteado por Hall, que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, de ahí que la calidad del entorno juegue un papel importante en la percepción sobre el clima de una organización. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la institución; por ende se refleja la interacción entre características personales y organizacionales.⁽¹⁰⁾

Este planteamiento se aplica igualmente en las instituciones de salud, donde cada organización es única y todo grupo humano desarrolla características especiales. La singular cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas establecidas cada organización desarrolla una personalidad determinada.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización. Para lograr mejoras en la productividad, son importantes dos aspectos: mejoramiento de la calidad del entorno laboral y participación de las personas en la contribución con el éxito de la organización de una manera significativa. Actualmente el MINSAP está enfrascado en el primer aspecto; para el logro del segundo, es determinante nuestra dedicación, esfuerzo y sensibilidad como directivos del sistema.

Actuando en consecuencia con esto, tanto los directivos como los funcionarios de salud, así como los profesionales de la administración de los recursos humanos, se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una institución descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad del servicio prestado muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés cardinal para el logro de un mejor desempeño en centros de salud, es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción; la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores del sistema depende de que las retribuciones y estímulos morales se ajusten a las expectativas.

Si un mejor desempeño laboral conduce a compensaciones y estímulos morales más altos, y si en opinión de los trabajadores la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción tanto de prestadores como de la población que recibe el servicio. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

Desde esta posición, la investigadora cubana Alina Segredo, quien a entender de los autores es la persona que más ha estudiado el tema aplicado a la salud pública en Cuba, realizó una investigación con el objetivo de identificar la percepción de los directores de áreas de salud sobre el clima organizacional de sus instituciones en Cuba, donde estudió cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación, obteniendo como resultado que el clima organizacional que perciben los directores de áreas en el lugar que se desempeñan no es totalmente adecuado, con dimensiones afectadas como la motivación y la reciprocidad.⁽¹⁾ En 2001, Márquez realizó una investigación en servicio de salud, utilizando los modelos propuestos para el diagnóstico de una organización, con el fin de desarrollar un modelo de integración docencia-servicio que permitiera el diseño e instrumentación de estrategias de cambio en instituciones de atención primaria de salud, cuyos resultados fundamentales fueron proponer nuevas formas de organización del trabajo, aumento del compromiso de cada trabajador con la institución, participación de los trabajadores en la toma de decisiones en sus departamentos, etc.⁽¹⁾

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins, que define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.⁽¹²⁾ Opinión que no comparten los autores.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Gonçalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Clima organizacional: apuntes para una definición

Existen varios enfoques para la definición del término dependiendo de los expertos que tratan el tema; el primero de ellos es el *enfoque estructuralista*. En este se distinguen dos investigadores: Forehand y Gilmer, quienes 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 forma”. El segundo enfoque es el *subjetivo*, representado por Halpin y Crofts, quienes definieron el clima como “la opinión que el trabajador se forma de la organización”.⁽¹²⁾ El tercer enfoque es el de *síntesis*, 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, y para ellos el clima son “los efectos subjetivos percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.⁽¹³⁾

Wather, representante del enfoque de síntesis proporciona una definición con la cual concuerdan los autores de esta investigación, “el clima se forma de 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, apoyo y apertura”.⁽⁶⁾

Aludir al clima organizacional es una tarea obligada cuando se trata de estudiar un organismo social. Para comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que interviene, 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.

A partir de estas consideraciones se aprecian tendencias y regularidades muy claras en las definiciones consultadas:

- Existen tres enfoques o corrientes para la definición del clima organizacional en dependencia de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores; el enfoque estructuralista, el subjetivo y el de síntesis.

- La línea de investigación perceptual es la que con mayor frecuencia ha sido utilizada por varios estudiosos del clima organizacional, entre ellos Wather, Hall, Gibson, Litwin y Stringer, Brow y Moberg, Halpins y Crofts y más recientemente Goncalves y Segredo.

- 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.

En nuestro sistema es recomendable emplear el cuestionario modificado por la doctora Segredo Pérez, que mide cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación, el cual ha sido utilizado por los autores y aporta muy buenos resultados e información valiosa para la toma de decisiones que permiten corregir el rumbo para el logro de los objetivos deseados, además de ser más sencillo y factible que el propuesto por Litwin y Stringer.

Por tanto, en función de esta variedad de criterios, los autores consideran y asumen la definición de clima organizacional que a continuación se expresa: *Es el ambiente interno que perciben los trabajadores y directivos del centro en el cual trabajan, que influye en su comportamiento y tiene una repercusión institucional y social.*

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y 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 los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- 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.

Dimensiones del clima organizacional

Según el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, *dimensión* (del lat. *dimensio*, *-ōnis*), significa "cada una de las magnitudes de un conjunto que sirven para definir un fenómeno".

Las dimensiones no son, en sí mismas, disposiciones espaciales o temporales ni personas, sino dispositivos que permiten analizar una realidad. La idea de dimensiones responde a razones eminentemente operativas, facilita la comprensión de la institución y considera múltiples perspectivas sin perder de vista la totalidad. Esta idea permite situarse en diferentes niveles institucionales y comprender distintos modos de operar. La mirada se enriquece, pero no pierde su capacidad de enfocarse en algún fenómeno particular. Una gestión que comprenda y emplee esta mirada pluridimensional de un modo operativo promueve cambios que superan la tendencia a la fragmentación institucional.

Desde la teoría, este término puede ser presentado como:

-*Dimensión organizacional*, que representa la idoneidad de la estructura administrativa de una institución, la cual, de acuerdo con su dimensión, características de entorno, área de actividad, antigüedad, etc., debe presentar una estructura organizativa que facilite el desempeño de las diversas funciones que conforman la organización. Incluye, además, el perfil del recurso humano, el nivel y experiencia del personal profesional y técnico que la conforman, y la adecuación y preparación específica de cada uno de ellos para las funciones que debe desempeñar dentro de la organización.^(14,15)

-*Dimensión actitudinal*, se refiere a la disposición del personal de la empresa o institución, en todas las áreas de actividad de la misma y a todos los niveles de la organización, a asumir de manera decidida y permanente la promoción de mejoras en las actividades que desempeñan. Aspectos tales como: liderazgo, disposición para la solución de problemas, creatividad, disciplina, solidaridad, sentido de pertenencia, representan elementos fundamentales de la dimensión actitudinal.^(14,15)

- *Dimensión administrativa*, se pueden identificar rubros referidos a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución. También abarca aspectos como: relaciones laborales, control escolar y cumplimiento de la normatividad escolar, entre otros, e incluye criterios, mecanismos y procedimientos en la asignación de recursos para el desarrollo de las diversas actividades de la escuela.^(14,15)

- *Dimensión pedagógico-curricular*, se refiere a los aspectos más relevantes de la institución: los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En esta dimensión es posible identificar el desarrollo de las actividades académicas que lleva a cabo la escuela para atender los requerimientos de los planes y programas de estudio; las prácticas de enseñanza de los profesores, así como el rendimiento escolar de los estudiantes, entre otros aspectos. También representa el punto nodal para valorar el grado de cumplimiento de los propósitos educativos encomendados a las escuelas normales.^(14,15)

Evidentemente, estos términos se interrelacionan, y por ello consideramos que no es necesario realizar un proceso de selección riguroso del cual se va a utilizar; esto dependen del tipo de institución o empresa a estudiar, de los objetivos que persiga la investigación y a características propias de ese centro como: perfil y relevancia de la política interna, los programas internos de desarrollo, la apertura a la participación individual y colectiva en el estudio, entre otros.

El estudio del clima: recursos metodológicos

Para llevar a cabo un estudio de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario basado en la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada institución de salud. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.⁽¹³⁾

Según la teoría del clima organizacional de Lickert, el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. A partir de aquí establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:⁽¹⁵⁾ *Variables causales*: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. *Variables intermedias*: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización. *Variables finales*: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales propuestos por Lickert: clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo.

El instrumento desarrollado por Lickert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Existen otros cuestionarios como el de Pritchard y Karasick, que se basa en once dimensiones, el cuestionario de Halpin y Crofts, el de Bowers y Taylor, entre otros.⁽¹⁵⁾

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas en los distintos instrumentos varían de un autor a otro y, en algunos casos, se reafirman, entendiéndose que existen dimensiones comunes para su medición. Lo más importante es asegurarse que las dimensiones que incluya un instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Pero analizando otras alternativas, los autores se pronuncian a favor de la exploración del clima organizacional como herramienta evaluativa, aplicable en las instituciones de la Atención Primaria de Salud, exploradas por Segredo y Reyes.⁽¹⁶⁾

La identificación de los perfiles reales del clima organizacional se realiza a partir de reflexiones que emiten los directivos y trabajadores de salud. Para esto se aplica un instrumento inventario que consta de 80 de estas reflexiones, que se subdividen por categorías, cada dimensión se explora mediante cuatro categorías.

-Liderazgo: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC).

-Motivación: realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).

-Reciprocidad: aplicación al trabajo (AT), cuidado de bienes de la institución (CBI), retribución (R), equidad (E).

-Participación: compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II), involucración en el cambio (IC).

Este último enfoque permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos que tienen los directivos en salud, asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización, independientemente del nivel en que dirigen.

En relación a los cuestionarios, el modelo propuesto por el Programa Subregional para el Desarrollo de la Capacidad Gerencial en los Servicios de Salud de Centroamérica y Panamá, los autores de este artículo consideran que también puede ser empleado, porque se ajusta al contexto de las instituciones de salud en la atención primaria, además, cuenta con la ventaja de ser un instrumento ya validado y empleado por otros investigadores, y ha contribuido a mejorar el clima

organizacional en las instituciones donde se ha utilizado, aunque no se encontró evidencia de que se haya aplicado en nuestro país.

En general, desde el punto de vista metodológico, se advierte que los estudios del clima organizacional toman como punto de partida variables relacionadas con la estructura organizativa y administrativa de la institución, las motivaciones para la productividad al trabajo y para la realización personal, la responsabilidad individual y colectiva de los trabajadores, así como los procesos de comunicación, de toma de decisiones y la solución de conflictos, como los más relevantes. En este mismo orden, la indagación incluye como fuentes de información y valoración a directivos, trabajadores o empleados, incluso, a estudiantes en esta misma secuencia. Asimismo, en cuanto a los instrumentos es muy recurrente el uso del cuestionario de opinión, aunque no se descartan otras técnicas cualitativas abiertas o semiabiertas como puede ser la discusión grupal, la revisión de documentos, la entrevista, entre otros.

El clima organizacional en la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos en salud, es un tema verdaderamente difícil considerando todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, lo que redundaría básicamente en su identificación frente a la institución. Es debido a esta diversidad que los directivos de recursos humanos deben estar preparados para manejar adecuadamente el clima organizacional de su institución.

Las organizaciones de salud presentan diferentes formas, dimensiones y especializaciones, por ello se hace muy complejo determinar una forma de actuar frente a la gestión de personal, por ello también es necesario ingresar a la realidad de cada una de ellas. Los profesionales que laboran en las instituciones de salud deben tomar en cuenta muy claramente el fin de la institución.

De acuerdo con Leonor Pastrana, administrar significa "constituir formas de cooperación ordenada y dirigida hacia un fin institucional". Por su parte, Harold Koontz define la administración como "el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas o en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas". Koontz también determina que las funciones básicas de la administración son la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control, llevando el cumplimiento de cada uno de estos elementos a la coordinación, entendida como la esencia de la administración y que consiste en armonizar todas las funciones a fin de poder alcanzar la meta común institucional por medio de los esfuerzos individuales.⁽¹⁷⁾

De esta manera, la administración educativa conlleva el diseño de los ambientes propicios para que todos los miembros de la organización trabajen conjuntamente para alcanzar la misión y los objetivos de una institución, hacia los cuales se encaminarán las funciones básicas ejercidas por su dirección. En este contexto, un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Las organizaciones con funciones formativas de recursos humanos deben asumir una posición activa, explicitados en sus proyectos educativos, programa de intervención u otros, que definen las metas de la organización que se tratan de conseguir. Este compromiso exige una toma de conciencia colectiva que obliga a

reflejar compromisos más allá de los espacios de actuación de la institución o de la acción individual del personal o los directivos.

La naturaleza psicopedagógica y didáctica del clima organizacional en una institución asistencial-docente-investigativa

Desde el punto de vista evolutivo, la conversión de las instituciones de salud, de meramente asistencial —como fue en sus principios— a una institución asistencial-docente-investigativa, modifica el clima organizacional de dicha institución, atribuyéndole una gran responsabilidad en cuanto a la función formativa al sistema de relaciones e interacciones de sus trabajadores y estudiantes. Las actividades que allí se desarrollan no podrán limitarse al cumplimiento de las rutinas de la asistencia, sino que ellas se convierten en contenido y espacio de formación.

El proceso asistencial-docente tiene lugar en un contexto específico de la organización y no se presentan en forma aislada. Es necesario integrarlos dentro de una visión global de la gestión que incluya a las personas, los recursos, los procesos en general, los resultados y sus relaciones mutuas. Las personas vinculadas a la organización, interna o externamente, representan la estructura vital de la gestión de calidad, y su desempeño dentro de la organización permite explicar el éxito o fracaso de aquella.⁽¹⁸⁾

En este marco, los procesos de educación y enseñanza en una organización son, por consiguiente, considerados influencias organizadas que se ejercen sobre los sujetos del proceso formativo para la asimilación de los contenidos que le permitirán acceder a niveles superiores de desarrollo. A este sistema de influencias entendidas como de carácter intencional, sistemático y especializado es lo que se denomina, en un sentido estrecho, proceso pedagógico.⁽¹⁹⁾ De acuerdo con ello, los que se dedican a esta actividad cumplen una función profesional altamente especializada y profesionalizada, que incluye tanto a los que ejercen una tarea específica que requiere de conocimientos y habilidades bien determinadas, como a los que apoyan o conviven en la organización.

Los diferentes integrantes de la organización toman así conciencia del compromiso de su misión y crean espacios adecuados tanto para el desarrollo personal como para el aprendizaje del saber. La respuesta a preguntas como: ¿los integrantes de la institución se sienten partícipes en un medio favorable a su desarrollo personal? y ¿los trabajadores tienen un encuentro productivo con el saber y una nueva forma de entender la realidad vital?, necesariamente ha de ser positiva. Y eso solo será posible cuando los directivos revisen, a través del estudio, reflexión y análisis crítico, lo que está aconteciendo en el interior de la institución mediante un oportuno y correcto diagnóstico del clima organizacional de su institución.

CONCLUSIONES

Cuando la organización aprende, enseña y educa, continuamente se transforma a sí misma, en definitiva, porque desarrolla la capacidad de los diferentes miembros de la organización en el proceso colectivo, de integrarse a las funciones formativas de manera activa y dinámica, se convierte en una organización inteligente. Al mismo tiempo, la calidad de la asistencia y la realización de investigación educacional en los propios servicios de salud se ven favorablemente influidas, se integran y

transforman en un nivel cualitativamente superior, la atención en salud y la docencia.

El conocimiento del clima organizacional en las diferentes instituciones de la Atención Primaria de Salud proporciona retroinformación 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.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento de profesionales, técnicos, entre otros que laboran en dichas instituciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Segredo Pérez AM. Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba, 2003. Correo Científico Médico Holguín [Internet]. 2004 [citado 12 Abr 2012];8(4). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>.
2. Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Méd Sup [Internet]. 2011 [citado 12 Abr 2012];25(2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
3. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. Rev INFODIR [Internet]. 2007 [citado 12 Abr 2012];4. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc.
4. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2009 Oct-Dic [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.
5. Gonçalves AP. Dimensiones del clima organizacional [Internet]; 2001 [citado 23 Dic 2011]. Disponible en: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>.
6. Álvarez Valverde SV. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001 [tesis]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2001 [citado 6 Dic 2011]. Disponible en: http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2002/alvarez_vs/pdf/alvarez_vs-TH.back.2.pdf.
7. Lewin K, Lippitt R, White R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology [Internet]. 1939 [citado 11 Abr

2012];10(2). Disponible en:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366>.

8. Chruden HJ, Sherman J, Arthur W. Administración de personal. México, DF: CECSA; 1993.

9. Castillo C, Del Pino N, Espinosa V. Cultura organizacional [Internet]; 2000 [citado 24 Ene 2012]. Disponible en:
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.

10. Hall RH. Procesos y resultados. México, DF: Ediciones Prentice-Hall Hispanoamérica; 1996.

11. Márquez Morales N. Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud. Rev Cubana Med Gen Integ [Internet]. 2001 [citado 12 Nov 2011];17(6). Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm.

12. Robbins SP. Comportamiento Organizacional. 2da ed. México, DF: Prentice Hall Hispanoamérica; 1999.

13. Litwin G, Stinger H. Organizational Climate. New York: Simon & Schuster; 1978.

14. Parisca S. Modelo integral de la competitividad: un enfoque que rescata la trascendencia de la Gestión y la Prospectiva Tecnológica. Rev. Espacios [Internet]. 1991 [citado 12 Jul 2011];12(3). Disponible en:
<http://www.revistaespacios.com/a91v12n03/91120312.html>.

15. Sandoval Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 2004;27:78-82. Disponible en:
http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf.

16. Segredo A, Reyes D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Científico Médico de Holguín [Internet]. 2004 [citado 23 Ene 2011];8(3). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>.

17. Olórtegui R. Administración de recursos humanos en clínicas y hospitales Dante [Internet]; 2006. [citado 12 Dic 2011]. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos15/rrhh-hospitales/rrhh-hospitales.shtml>.

18. Freddy E. Desempeño docente y clima organizacional en El Liceo "Agustín Codazzi", de Maracay, Estado Aragua. Paradigma [Internet]. 1997 [citado 22 Ago 2011];2. Disponible en:
<http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm>.

19. Blanco A. Introducción a la Sociología de la Educación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación; 2001.

Recibido: 12 de Julio de 2012.

Aprobado: 16 de Agosto de 2012.

José Marcos Santa Eulalia Mainegra. Policlínico Docente Isidro de Armas. La Habana, Cuba. Correo electrónico: jmstae@infomed.sld.cu.

CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Santa Eulalia Mainegra JM, Sampedro Díaz BA. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Rev Méd Electrón [Internet]. 2012 Sep-Oct [citado: fecha de acceso]; 34(5). Disponible en: <http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202012/vol5%202012/tema11.htm>