

La gestión universitaria y el clima organizacional

The university management and the organizational climate

Alina María Segredo Pérez

Máster en Atención Primaria de Salud y en Educación Médica. Especialista de II Grado en Medicina General Integral. Profesora Auxiliar. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

RESUMEN

En este artículo se valora la importancia del clima organizacional en la gestión universitaria en Educación Médica; se reflexiona sobre diferentes formas de determinación de este clima y de cómo mejorarlo. Entre estas formas de determinación se hace énfasis en los estudios realizados en salud pública y se especifica la exploración del clima organizacional a través de cinco dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación. Se destaca la valoración del clima organizacional como una valiosa herramienta diagnóstica en la gestión del cambio, para una mayor eficiencia en las instituciones.

Palabras clave: Clima organizacional, dimensiones, gestión universitaria.

ABSTRACT

This article assessed the importance of the organizational climate in the university management in the field of medical education by making reflections on different ways of determining this climate and improving it. Emphasis was made on the public health studies and the exploration of such organizational climate through five basic dimensions: motivation, leadership, reciprocity, involvement and communication. The assessment of the organizational climate as a valuable diagnostic tool for change management was underlined in order to reach higher efficiency in the institutions.

Key words: Organizational climate, dimensions, university management.

INTRODUCCIÓN

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, en el cual el avance acelerado de la ciencia y la técnica hace que la sociedad moderna esté obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.

En el campo de la administración de instituciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado, esto ha tenido una repercusión extraordinaria, la Salud Pública no está ajena a esta influencia.

En el caso específico de las Instituciones de Educación Superior (IES), el interés por el desarrollo administrativo, está condicionado por:¹

- El crecimiento de la escala de actividad de estas instituciones, que incrementa significativamente la complejidad de su gestión.
- El vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social de cada país que evidencia la exigencia sobre su eficacia.
- El incesante aumento de los costos de la educación superior y la disminución en la afluencia de recursos a las IES, que ha provocado un interés marcado en la racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos.
- La necesidad de integración del trabajo docente y científico (interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) y su proyección institucional como trabajo cooperativo.

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 en la administración y en los servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos, la reducción de los costos, la adecuada organización de la red de servicios y el grado de participación y satisfacción de los usuarios, de ahí la importancia de conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados de la institución.²

La necesidad de alcanzar, en salud pública, mayores logros en la atención a la salud de las personas y de aumentar la satisfacción de la población y de los trabajadores

salud, exige de profesionales de alta preparación científico técnica, gran reto para el sistema de formación que debe responder a este propósito.

Ante esta situación se ha identificado la necesidad de desarrollar proyectos evaluativos que contribuyan a elevar la calidad en las acciones formativas de una institución universitaria para lo cual se deben tener en cuenta tres dimensiones básicas: la calidad de sus prestaciones, la equidad en sus actividades y la pertinencia de sus proyectos en relación con las demandas de la sociedad.

En los momentos actuales la salud pública 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 al directivo una visión futura de la organización.³

El clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano. En la actualidad este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa.⁴

Con la realización de este trabajo pretendemos valorar la importancia en la gestión universitaria del estudio del clima organizacional.

DESARROLLO

Las universidades deben enfrentar progresivas solicitudes de participación en una variedad de problemas que afectan a la sociedad y que seguramente serán cada vez superiores, ya que el mayor desafío de la universidad del futuro es su activa participación en la discusión de las grandes problemáticas sociales aportando investigaciones objetivas, identificando problemas y sugiriendo alternativas para superarlos.⁵

La medicina moderna se caracteriza por una naturaleza predominantemente práctica y ese pragmatismo ha redefinido la calificación de los médicos. La incidencia de la incorporación tecnológica en la práctica médica exige una reorientación educativa. Se redefine a través de sus contenidos, agentes, espacios y de una determinada cultura institucional, así como de la disposición y la proporción de las experiencias de enseñanza y aprendizaje.⁶

A partir de la Cumbre Mundial de Educación Médica celebrada en Edimburgo en 1993, se viene desarrollando un movimiento internacional para la búsqueda de un cambio articulado entre la educación médica, la práctica médica y la organización de salud, que posibilite la formación de un profesional que responda a las necesidades económico-sociales de sus respectivos países, pero a su vez sea capaz de enfrentar los retos científicos y tecnológicos que exige la sociedad moderna, sobre la base de una cooperación e interrelación, tanto en los ámbitos nacionales como mundiales.⁷

Para el cumplimiento de su misión la Universidad desarrolla varias funciones las cuales se desarrollan en procesos y actividades diversas. Las funciones principales declaradas según el Estatuto Orgánico en los artículos 5/6 son: la docencia, la

investigación y la extensión. Pero además, tienen nivel de funciones principales la planificación, la administración y la participación institucional.⁸

En síntesis el contenido esencial de estas funciones es el siguiente:⁸

- La docencia es la función por la que se trasmite en el proceso académico los conocimientos, se dirige la aplicación de estos a la realidad espacio/temporal y se desarrolla la actitud heurística.
- La investigación se orienta hacia la búsqueda de conocimientos nuevos y a la comprobación de los ya existentes. Su meta es la superación del acervo existente, el entrenamiento de los estudiantes/profesionales en los métodos del conocimiento y actuar sobre los problemas sociales prioritarios.
- La extensión es la función que vincula entre sí el conocimiento y el ámbito de la realidad y del universo. Su misión es extender hacia la sociedad la actividad orgánica de la Universidad, integrando en aquella el modelo de práctica profesional multifacética que postula la filosofía institucional, devolviéndole parte de sus aportes y recogiendo del seno vivo de su universo las orientaciones del saber popular.
- La planificación es la función que mediante el diagnóstico de la realidad orienta la toma de decisiones conducentes al logro de las otras funciones y de la misión.
- La administración es una función que se sustenta, entre otras, en forma de actividades específicas que sirven de apoyo a todo el proceso institucional.

Se plantea en el ámbito médico que la función investigativa que genera conocimientos, y la docente, que los transmite, son funciones que están íntimamente relacionadas a la función asistencial, ya que en numerosas circunstancias las tres funciones se ejercen de forma casi simultánea, donde se evidencia la necesidad de fortalecer la acción conjunta entre las instituciones de educación y las de servicios de salud para adecuar la formación de los recursos humanos a las necesidades prioritarias de salud de la población, recomendación realizada en la conferencia Mundial de Educación Médica, efectuada en Santa Fe de Bogotá en octubre de 1995.^{9,10} Es decir, en la Universidad Médica Cubana las funciones de: asistencia, docencia e investigación se sustentan en la relación existente entre la práctica médica y educación médica, de forma planificada y organizada, lo que se refiere a la función de gestión y con el propósito de dar respuesta a los problemas de salud existentes y así fortalecer los vínculos entre la universidad y la sociedad donde se pone de manifiesto la función de extensión universitaria.

Las instituciones de educación superior deberán definir su misión de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad, consciente de que la educación superior es esencial para que todo país o región alcance el nivel necesario de desarrollo económico y social sostenible y racional desde el punto de vista del medio ambiente, una creatividad cultural nutrida por un conocimiento y una mejor comprensión del patrimonio cultural, un nivel de vida más alto y la paz y la armonía internas e internacionales, fundamentada en los derechos humanos, la democracia, la tolerancia y el respeto mutuo.¹¹

Para dar respuesta a este reclamo, en la conferencia Mundial sobre la Educación Superior, celebrada en París en octubre de 1998 se plantearon acciones prioritarias en el plano de los sistemas y las instituciones dentro de las cuales se encuentran:

asegurar, especialmente en las universidades y en lo posible, que los miembros del cuerpo docente participen en actividades de enseñanza, investigación, dirección de estudiantes y dirección de asuntos institucionales; adoptar todas las medidas necesarias para reforzar el servicio que prestan a la comunidad, en particular sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre y las enfermedades, por medio de un enfoque interdisciplinario y transdisciplinario aplicado al análisis de los desafíos, los problemas y los diversos temas; afianzar sus relaciones con el mundo del trabajo en una base nueva, que implique una asociación efectiva con todos los agentes sociales de que se trata, empezando por una armonización recíproca de las actividades y de la búsqueda de soluciones para los problemas urgentes de la humanidad, todo ello en el marco de una autonomía responsable y de las libertades académicas; garantizar una alta calidad de las normas internacionales, tener la obligación de rendir cuentas y de efectuar evaluaciones tanto internas como externas, respetando la autonomía y la libertad académica, considerando que son inherentes a su funcionamiento, e institucionalizar sistemas, estructuras o mecanismos transparentes específicamente adecuados a ese fin; así como promover y desarrollar la investigación, que es un elemento necesario en todos los sistemas de educación superior, entre otras.¹¹

En los resultados de una institución u organización 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.

La eficiencia de una organización se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado y depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces un requisito indispensable estructurar los equipos de trabajo que funcionen para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de alcanzar un progreso satisfactorio.

En el desarrollo organizacional de una institución desempeña un papel decisivo el recurso humano con capacidad directiva; entiéndase por organización a la unidad social coordinada, consciente, compuesta por 2 personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes, con el propósito de ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia. Este abordaje tiene en cuenta 2 elementos esenciales, la estructura y el funcionamiento de la institución.¹²

La estructura organizacional vista, no como la interpretación superficial y estática que reflejan los cuadros de los organigramas, si no, que es un ordenamiento dinámico, cambiante, el conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización para asegurarse que esta logre sus propósitos sociales.¹³

El funcionamiento de una organización está definido como el conjunto de procesos que le da vida y movimiento. Lo integran múltiples elementos que tienen que ver con la manera en que se desarrollan las actividades para poder cumplir con la misión asignada.¹³

En la organización la estructura y el funcionamiento son aspectos estrechamente interrelacionados. Visto la estructura como el elemento que responde a una definición intencional de responsabilidades o el papel que cada persona asume para cumplir con el mayor rendimiento posible y el funcionamiento como las funciones establecidas y los objetivos a alcanzar.

Esta interrelación hace que cada día cobre 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.

Para lograr el desarrollo ascendente y continuo dentro de la organización se hace necesario realizar los cambios precisos y garantizar el desempeño de los equipos de dirección que son los encargados de: reconocer la necesidad del cambio, decidir sobre lo que desean alcanzar, proyectar el método de implementación y ejecutar las acciones; además tienen la responsabilidad de evaluar la implementación del cambio.

El proceso de cambio ocurre en forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser "atropelladas" por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no son. En verdad, el cambio ocurre a través de las personas y para que estas sean consideradas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.¹⁴

Para *Stoner* (1995), un cambio tiene mayor probabilidad de suceso cuando consigue identificar las fuerzas de resistencia, enfrentando y discutiendo las preocupaciones subyacentes; las cuales se agrupan en tres clases: cultura organizacional, intereses personales y percepciones individuales acerca de los objetivos de la organización. La cultura es la más poderosa fuerza de resistencia por ser la principal mantenedora de la identidad de una organización. De ahí que los objetivos y las estrategias organizacionales sean elementos de gran valor en sentido de organizar y dirigir las acciones de las personas en la institución.^{4,15}

Estudios realizados (*Wooten y White*, 1999) en instituciones envueltas en cambio organizacionales, indican que las personas están dispuestas a aceptar el cambio visto como justo y a soportar las adversidades, cuando ellos divisan los resultados equitativos provenientes de difíciles elecciones organizacionales.^{15,16}

La autora comparte el criterio que la gestión del cambio en el desarrollo organizacional tiene como base los valores humanistas y éticos con el fin de garantizar el bienestar de los participantes en el cambio organizacional y de facilitar su éxito.^{4,15,16}

Existen diferentes formas para referirse al clima organizacional y es un término que proviene del mundo empresarial donde se reconoce cómo el entorno, el ambiente, el aire que se respira y que influye en la calidad de la vida laboral de una organización.¹³

Se define como Clima Organizacional, el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada.¹³

Para la autora el clima organizacional constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, 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.²

El enfoque psicológico y social del tema define las líneas de referencia, el interés en asumir un enfoque pedagógico y directivo configuran en los contextos interpretativos y valorativos que deben ser utilizados en el proceso investigativo de carácter teórico y metodológico. De esta forma se definen descriptores básicos para el estudio; desde la definición, la confrontación y la toma de decisiones acerca de las metodologías de caracterización y diagnóstico del clima organizacional que resultan aquí referencias obligadas.

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 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.²

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.¹⁷

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.

Un elemento significativo, para la autora, en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones 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, donde influyen factores internos y externos. 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 actúa en forma sistémica.^{2,4,18}

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).^{3,13,18-23}

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.

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".

Wather, representante también del enfoque de síntesis, proporciona una definición con la cual coincide la autora, él plantea que, "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".^{2,4,23}

El elemento perceptual es la línea que se utiliza con mayor frecuencia 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 Pérez*.

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.

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

"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 de la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.⁴

La especial importancia de los estudios del clima organizacional reside en que se resalta el enfoque 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 organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (*Schneider* y *Hall*, 1982).¹⁸

Las percepciones y respuestas que se originan abarcan una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, la comunicación, las relaciones de dependencia, las promociones, las remuneraciones, entre otros.

En salud 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.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, las personas encargadas de la gestión universitaria en educación médica, así como los profesionales de la dirección en salud, 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 de desempeño.

Desde el enfoque del desarrollo organizacional, se considera que el hombre tiene aptitudes para la productividad y que estas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja, le es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades.

Es importante tener presente en el logro de los objetivos de la organización, la capacidad del directivo de compartir la identificación y el análisis de los problemas con los subordinados, por tanto, un directivo en salud que permite la participación en el análisis para la toma de decisiones, está fomentando la dirección participativa como un proceso en el cual los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores.

La capacidad directiva se considera como un recurso indispensable para el avance de cualquier sociedad. La autora considera que para el logro de un clima organizacional adecuado, favorable y constructivo se debe fomentar en los colectivos de trabajo el elemento educativo encaminado a cambiar actitudes, desarrollar habilidades, valores y comportamientos; con el objetivo de lograr la participación comprometida de todos los trabajadores en la transformación de la organización.

En salud pública estos cambios se traducen en el mejoramiento continuo del estado de salud de la población y se expresa en las transformaciones favorables de los indicadores con una mayor calidad de vida que la sociedad moderna demanda.

La información que se obtiene en los estudios de clima organizacional ha demostrado reflejar la realidad que condiciona los niveles de motivación y rendimiento profesional existentes en el colectivo.

A nivel internacional se constatan diferentes formas de estudiar el clima organizacional. En el mundo empresarial existen múltiples modelos planteados para medir el clima organizacional, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso y que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales, y cada institución pueda seleccionar las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinente a los problemas detectados o por prevenir.

Desde 1978 se realizan estudios de clima organizacional, *Litwin* y *Stinger* fueron los primeros en determinar que este comprendía 9 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.²⁴

Es de mencionar que para este fin se han creado consultoras que se dedican a la elaboración y comercialización de instrumentos para medir el clima organizacional

por ejemplo se encuentra la consultora con sede en Venezuela (Hay Group), la cual 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, espíritu de equipo.²⁵

Otro ejemplo de estudios de clima organizacional lo constituye las variables propuestas por la Consultora GESTAR: 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.²⁶

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 y más recientemente la utilización de este instrumento modificado por la Dra. Segredo Pérez y aplicado en el campo de la Educación Médica en el área de la gestión universitaria.²⁷

Este instrumento aporta una herramienta evaluativa, aplicable en salud pública, a través de 5 dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación. A su vez estas dimensiones se subdividen en 4 categorías cada una.²⁷

- Liderazgo: influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.²⁸

Dentro de esta dimensión se exploran las categorías: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC).

- Motivación: Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.²⁹

Aquí se agrupan las categorías: realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).

- Reciprocidad: relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.²⁹

Se analizan en este aspecto las categorías: aplicación del trabajo (AT), cuidado al patrimonio de la institución (CPI), retribución (R), equidad (E).

- Participación: contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.²⁹

Las categorías a evaluar son: compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II), involucración en el cambio (IC).

- Comunicación: conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.³⁰

Las categorías definidas para estudiar esta dimensión son: estímulo al desarrollo organizacional (EDO), aporte a la cultura organizacional (ACO), proceso de retroalimentación (PR) y estilos de comunicación (EC).²⁷

Lo más relevante de los estudios del clima organizacional es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida de que valoración tienen los directivos en salud, asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización, independientemente del nivel en que dirigen.

Los estudios en este campo de la gestión integran los elementos de estructura y el funcionamiento debido a que forman un sistema interdependiente altamente dinámico que juegan un importante papel en el desarrollo de los sistemas organizativos, en revisiones sobre el tema esta investigadora ha encontrado disímiles modelos como se ha plateado, pero la mayoría da gran importancia a la evaluación del clima en dependencia de los intereses institucionales, por lo que en la literatura se encuentran diferentes dimensiones.

Los resultados de las investigaciones, de forma general coinciden en que las dimensiones más afectadas son la motivación, el liderazgo y la comunicación. Esto guarda relación con lo planteado de que el clima está muy influido por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales.^{3,13, 20,21,31-34}

La autora coincide en que el directivo o profesional de la salud que no sea capaz de percibir cómo piensan y sienten las personas que está dirigiendo puede cometer graves errores en el orden administrativo y profesional, que puede llegar a la creación de conflictos más complejos desde el punto de vista institucional, de ahí que la evaluación del clima organizacional en el marco de la gestión universitaria, donde se desarrollan las funciones: docente, asistencial e investigativa en los escenarios de salud debe contar con una metodología que englobe las dimensiones que sean representativas de los procesos que generan la dirección de las instituciones, encargadas de garantizar un proceso formativo de alta calidad que permita egresar profesionales capaces de brindar atención integral de salud a las personas, la familia y la comunidad.

CONSIDERACIONES FINALES

La valoración del clima organizacional se constituye en una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual.

Los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tristá Pérez B. Administración Universitaria. Universidad de La Habana: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior; 2001.
 2. Segredo Pérez AM, Reyes Miranda D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Rev Correo Científico Médico de Holguín. 2004;8(3).
 3. Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por Directores de policlínicos. Cuba, 2003. Rev Correo Científico Médico de Holguín. 2004;8(4).
 4. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. Revista INFODIR. 2007;4. Disponible en:
http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
 5. Gottifredi JC. La pertinencia de la educación superior. Instituto de Investigaciones para la Industria Química. INIQUI. Universidad Nacional de Salta, Argentina [CD Maestría de Educación Médica]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2006.
 6. Organización Panamericana de la Salud. Los cambios de la profesión médica y su influencia sobre la educación médica. Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de salud de la OPS. Conferencia Mundial de Educación Médica en Edimburgo, Escocia, 1993 [CD Maestría de Educación Médica] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2006.
 7. Salas Perea RS. La calidad en el desarrollo profesional avances y desafíos. Educ Med Sup. 2000;13(1):41-50.
 8. Funciones de la Universidad. Universidad Autónoma de Santo Domingo. Estructura y funciones de la universidad. <http://uasd.edu.do> 2009 [citado 17 Feb 2010]. Disponible en: <http://conozcalauasd.blogspot.com/2007/11/la-uasdfilosofa-estructura.html>
 9. Rozman C. Reflexiones sobre la universidad en el ámbito biomédico. Educ méd [revista en Internet]. 2005 [citado 9 Jun 2009];8(4):7-14. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1575-1813200500050002&script=sci_arttext
 10. Conferencia Mundial de Educación Médica. Declaración de Santa Fe de Bogotá. Colombia, 1995 [CD Maestría de Educación Médica]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2006.
 11. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior. Unesco, París 5-9 de octubre; 1998 [CD Maestría de Educación Médica]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2006.
 12. Torres S. Desarrollo Organizacional [monografía en Internet]. 2003 [citado 12 Mar 2011] Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/desorgsug.htm>
-

13. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cubana Salud Pública [serie en Internet]. 2009 Dic [citado 09 Mar 2010];35(4):78-109. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662009000400009&lng=pt
14. OMS. Teoría y técnicas de desarrollo organizacional. Volumen 3. Módulo II. Modelo para el análisis de la organización. Unidad V. Número PSDCGT10. Guatemala; 1990.
15. De Souza A. Cambio Organizacional P.A. & Partners 1998. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación post graduada de directivos, profesores y aspirantes a grados científicos en el campo de la salud pública [CD Biblioteca Virtual]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2007.
16. Díaz Barrios J. Cambio organizacional: Una aproximación por valores. Rev Venezolana de Gerencia. Maracaibo. 2005;10:(32).
17. Palomino Mariselli RA. Clima Organizacional [monografía en Internet]; [acceso 9 Jun 2009]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm>
18. Gonçalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional [monografía en Internet]; 1997. [citado 4 Junio 2009]. Disponible en:
<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
19. Clima organizacional en el aula [monografía en Internet]. 2006 [citado 18 mayo 2006]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
20. Presno Labrador MC. Condiciones Organizativas y Género en el Sistema Gerencial del Área de Salud. Ciudad de la Habana. 1997 [trabajo para optar por el título de Máster en Salud Pública]. La Habana: Facultad de Salud Pública; 1997.
21. Jiménez Cangas L. Modelo de integración docencia-servicio para el cambio organizacional en instituciones de salud [tesis]. La Habana: Facultad de Salud Pública; 1998.
22. Márquez Morales N. Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud. Rev Cubana Med Gen Integr [monografía en Internet] 2001. [citado 17 May 2009];17(6):589-91. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252001000600014&lng=es
23. Alvarez V, Shirley V. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. [monografía en Internet] 2001. [citado 7 Jun 2009]. Disponible en:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm
24. Maisch Molina E. Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional [citado 17 May 2009]. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/index.htm>
25. Dimensiones para evaluar el clima organizacional. [citado 12 febrero 2009]. Disponible en: <http://www.haygroup.com.ve/>

26. Variables para estudiar el Clima Organizacional. [citado 12 febrero 2009]. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>
27. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009 [trabajo para optar por el título de Máster en Educación Médica]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2010.
28. OMS/OPS. Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG T10 Vol. 3 Módulo III. Unidad VI; 1998.
29. Castell Florit Serrate P. Glosario Gerencia en salud. MINSAP. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2001.
30. Fernández Collado C. La Comunicación en las Organizaciones [monografía en Internet] México: Editorial Trillas; 1997. [citado 4 Jun 2009]. Disponible en: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/menu.html>
31. Piña Loyola N. Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárate" de la Provincia de Cienfuegos [trabajo para optar por el título de Máster en Educación Médica]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2007.
32. La Rosa Cruz Y. Clima Organizacional en el Centro Oftalmológico. Estado Sucre. 2008 [trabajo para optar por el título de Máster en Economía de la Salud]; Escuela Nacional de Salud Pública. República Bolivariana de Venezuela; 2008.
33. Bello González R. Clima Organizacional en el Centro Oftalmológico "José Leonardo Chirino". Estado Anzoátegui 2008 [trabajo para optar por el título de Máster en Economía de la Salud]; 2008. Escuela Nacional de Salud Pública. República Bolivariana de Venezuela; 2008.
34. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente Laboral en los polyclínicos universitarios. Rev Educación Médica Superior [serie en Internet]. 2009 [citado 09 Mar 2010];23 (2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es

Recibido: 20 de diciembre de 2010.

Aprobado: 3 de enero de 2011.

Dra. Alina María Segredo Pérez. Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100. Altahabana. La Habana, Cuba. Correo electrónico: alina.segredo@infomed.sld.cu
