

Evaluación del clima organizacional en una unidad hospitalaria de tercer nivel

Mario Alberto Bermejo Guevara,* GCL Bermejo,** GV de la Rosa,*** BG Montaudon **

RESUMEN

El clima organizacional se define como: “El ambiente de trabajo que es percibido por los miembros de la organización; incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas; el cual ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” Para su creación se conjuntan una serie de factores tales como: Percepción, motivación, liderazgo, estructura, etc. El clima organizacional afecta la dinámica interna de la organización, por lo que su estudio construye una importante base para la posibilidad de cambios organizacionales. El análisis de este aspecto en un hospital de tercer nivel no es una actividad común; aunque, como cualquier organización, su análisis puede ayudar a mejorar la relación laboral y la atención a los usuarios.

Palabras clave: Clima, organización, hospital, cuestionario, actitudes, evaluación.

ABSTRACT

Organizational climate is defined as: “individual perception of the work environment. It includes leadership, communication, motivation and rewards; this has a direct influence on behavior and performance of individuals”. Organizational climate includes several factor like: perception, motivation, leadership, structure, etc. Organizational Climate affects an organization internal dynamics and therefore studying it represents an important support to possible organizational changes. Analyzing this important aspect in a third level hospital is not common, although, as any organization, this analysis could help to improve work relationship and users/ clients/patients assistance. Each organization, regardless the segment or the activity, it is exposed to internal and external circumstances that might affect the organization dynamics and activities. In order to identify and avoid those circumstances, regular diagnostics of work environment are done ... which is called organizational climate

Key words: Climate, organization, hospital, questionnaire, attitudes, evaluation.

INTRODUCCIÓN

Toda organización, independientemente del sector al que se dedique, se encuentra expuesta a circunstancias internas y externas que pueden llegar a afectar su dinámica y por ende su actividad. Para tratar de identificar dichas circunstancias, se realizan diagnósticos del ambiente organizacional a lo cual se le ha denominado... clima organizacional.¹

El clima organizacional (CO) se define como: “El ambiente de trabajo que es percibido por los miembros de la organización; incluye estructura, estilo de liderazgo,

comunicación, motivación y recompensas; el cual, ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.²

Las percepciones y respuestas que abarcan el CO se originan por diversos factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

* Alergólogo pediatra. Maestro en Administración de Sistemas de Salud, Hospital Juárez de México.

** Lic. en administración de empresas.

*** Master Business Administration, San Antonio Texas.



- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Elementos que conforman el CO:

- Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.
- Relaciones. Percepción por los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.
- Estándares. Percepción de los trabajadores acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.³

A consecuencia del CO dentro de la organización se desarrolla la cultura organizacional y la cual se define como:

“Patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein 1984).⁴

Para el análisis del CO se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Características del medio ambiente laboral.
2. Percepción directa o indirecta del trabajador en relación al CO.
3. Comportamiento laboral.
4. Las 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.
5. Las organizaciones son, en lo general, altamente dinámicas.
6. Los elementos constitutivos pueden cambiar, pero el CO puede seguir siendo el mismo.
7. Tiene una connotación de continuidad pero de forma no tan permanente como la cultura, por lo que puede cambiar después de una intervención particular.
8. Es distinta a la tarea, por lo que pueden observarse diferentes climas en los individuos que realizan la misma tarea.¹

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. La forma en que se establecen los objetivos o directrices.
7. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. La planificación, así como la formación deseada.²

Con base en estas ocho dimensiones, el mismo autor menciona el origen de tres variables:

1. Las variables causales llamadas también variables independientes.- Indican el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados (Incluye: estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes).
2. Las variables intermedias.- Reflejan el estado interno

- y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa (Incluye: motivación, actitud, objetivos, eficacia de la comunicación y la toma de decisiones).
3. Las variables finales, denominadas también dependientes.- Resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias. Reflejan los logros obtenidos por la organización (Incluye: productividad, gastos, ganancias y las pérdidas).

Con la presencia de estas variables se han creado cuatro tipos de climas:

1. Clima de tipo autoritario:
 - a) Sistema I Autoritarismo explotador.- En el Sistema I la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
 - b) Sistema II Autoritarismo paternalista.- En el Sistema II (autoritario paternalista) existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.
2. Clima de tipo participativo:
 - a) Sistema III Consultivo.- La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
 - b) Sistema IV Participación en grupo.- Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral.²

El conocimiento del CO proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, para 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.

Actitudes en el CO

El comportamiento de una persona está determinado por cómo es (personalidad), sus creencias (valores y acti-

tudes), cómo recibe los estímulos (percepción), cómo modifica su comportamiento (aprendizaje) y hacia dónde irá dirigido su comportamiento de acuerdo con sus necesidades (motivación). Para medir el CO se estudian las siguientes actitudes:

- Hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Hacia las oportunidades de ascenso.
- Hacia el contenido del puesto.
- Hacia la supervisión.
- Hacia las recompensas financieras.
- Hacia las condiciones de trabajo.²
- Hacia los compañeros de trabajo.^{1,4}

ESTUDIO

En el periodo comprendido de marzo a mayo del 2006 se realizó el estudio de CO en el Hospital Juárez de México, con la evaluación del personal de enfermería, administrativos y médico. Se procedió al cálculo de tamaño de muestra con base en las cifras otorgadas por recursos humanos y que indicaron la cantidad de trabajadores por sector. Se incluyó a los elementos que trabajan en los turnos matutino, vespertino y nocturno, así como los que laboran en los fines de semana y en días festivos. Para el estudio de una organización tan compleja es necesario conocer de primera mano sus características; las cuales, rigen su actividad, objetivos y cobertura.

CARACTERÍSTICAS HOSPITALARIAS

Misión

Proporcionar a la población abierta atención médica de calidad, a través de la prevención, diagnóstico y tratamiento de sus enfermedades por personal calificado, apoyado en la actualización y formación de recursos humanos de excelencia, así como la investigación biomédica.

Visión

Hacer del Hospital Juárez de México una institución de reconocimiento científico y de servicios, tanto nacional como internacional en el ámbito de la salud, que genere recursos humanos y tecnologías médicas de calidad, que permita garantizar una atención médica de excelencia a la población abierta, fundamentada en la lealtad, la disciplina, la ética y el humanismo.



Objetivos estratégicos:

- Proporcionar atención médica de tercer nivel con calidad a la población abierta.
- Consolidar la investigación que contribuya a la solución de los problemas de salud en el país.
- Fortalecer la enseñanza que garantice recursos humanos en salud con excelencia.
- Hacer de la administración, una función con capacidad de gestión y respuesta eficiente y oportuna.⁵

Cobertura

El Hospital Juárez de México se encuentra en la Delegación Gustavo A. Madero, que se encuentra en la zona norte del Distrito Federal.⁶

La Delegación sufre de problemas sanitarios comunes, con áreas poco accesibles, geográficamente, con la presencia de ríos contaminados, deforestación, asentamientos irregulares y contaminación por la combustión de los vehículos automotores, entre otros.

Por las características propias del hospital se consideró, en un principio, que su área de influencia estaba directamente en relación con los municipios y delegaciones colindantes con la Gustavo A. Madero (Cuadros 1 y 2).

La cobertura poblacional calculada es de 8,007,319 habitantes; de éstos aproximadamente 44% no tienen una cobertura de asistencia social, por lo que son candidatos potenciales a ser atendidos en este hospital (3,523,220 personas). Actualmente el hospital brinda asistencia médica a pacientes residentes de estas localidades; aunque existe gran afluencia de Iztacalco, Iztapalapa, Miguel Hidalgo, Naucalpan, Chimalhuacán, Cuautitlán, Atizapán, San Martín de las Pirámides, y diversos Estados de la República como Puebla, Tlaxcala, Hidalgo, Querétaro, Chiapas y varios lugares más.⁶

APLICACIÓN DE CUESTIONARIO

Se distribuyó al azar, con base en un cálculo de tamaño demuestra, 634 cuestionarios de manera proporcional entre el personal de enfermería, administrativo y médico del Hospital Juárez de México. Los cuestionarios se elaboraron con 46 preguntas que evaluaron siete diferentes rubros y el trabajador respondió en una escala del 1 a 5 la opción que mejor representara su opinión en relación con el rubro a investigar.

Cuadro 1. Delegaciones colindantes con el Hospital Juárez de México.

Delegación	Grupo de edad				Total
	0-14	15-64	65 y más	No especificado	
Azcapotzalco	106,631	297,603	30,115	6,659	441,008
Gustavo A. Madero	320,136	823,595	78,333	13,478	1,235,542
Cuauhtémoc	115,430	345,493	42,666	12,666	516,255
Venustiano Carranza	115,106	306,222	34,916	6,562	462,806
Total	657,303	1,772,913	186,030	39,365	2,655,611

Cuadro 2. Municipios colindantes con el Hospital Juárez de México.

Municipio	Grupo de edad				Total
	0 - 14	15 - 64	65 y más	No especificado	
Chimalhuacán	179,069	282,437	9,225	20,041	490,772
Ecatepec de Morelos	493,030	1,008,183	47,241	74,243	1,622,697
Naucalpan	243,213	551,677	37,281	26,540	858,711
Nezahualcóyotl	355,193	784,582	53,868	32,329	1,225,972
Tlalnepantla de Báz	192,700	471,179	34,739	22,797	721,415
Tultitlán	131,914	258,447	10,088	31,692	432,141
Total	1,595,119	3,356,505	192,442	207,642	5,351,708

Cuadro 3. Prueba piloto realizada en el Hospital Juárez de México.

Rubros	Opiniones asociadas a:	Preguntas de involucra	Opciones de respuesta
1	Hospital	1 a 11	Total Aprobación 5
2	Pacientes	12 a 16	Aprobación 4
3	Condiciones de trabajo	17 a 25	Incierto 3
4	Jefes o Directivos	26 a 31	Desaprobación 2
5	Situación propia dentro del hospital	32 a 37	Total
6	Capacitación	38 a 40	Desaprobación 1
7	Ambiente de trabajo	41 a 46	

Cuadro 4. Ejemplo del cuestionario.

Con respecto al hospital, a sus objetivos y sus políticas		1	2	3	4	5
1	Pienso que el Hospital Juárez de México (HJM) es una buen lugar para trabajar					X
2	Mi familia opina que trabajar en este hospital es bueno		X			
3	Conozco bien los objetivos y políticas del hospital			X		
4	Estoy de acuerdo con los objetivos y políticas del hospital			X		
5	Pienso que las políticas y reglamentos del hospital son aplicados correctamente				X	
6	Siento que fue adecuada la inducción que recibí del hospital y de mi puesto de trabajo			X		
7	Considero que el hospital ofrece buenas posibilidades de crecimiento y mejora			X		
8	Estoy consciente de lo que se espera de mi trabajo				X	
9	Considero que existen facilidades para opinar y dar sugerencias en el hospital				X	
10	Toman en cuenta mis opiniones para la toma de decisiones				X	
11	Siento que es difícil que me fuera a trabajar a otro hospital aun cuando me ofrecieran lo mismo que aquí					X

Cabe mencionar que aunque en estudios previamente realizados, Rivera y Marín,^{1,4} demuestraron que los instrumentos para evaluar CO son útiles para su aplicación entre la población mexicana, se procedió a la realización en el Hospital, de una prueba piloto con la encuesta utilizada para este estudio para evitar errores durante la captura. Esto se representa en cuadro 3.

Un ejemplo de rubro a evaluar con las preguntas respectivas se representa en el cuadro 4.

Para el ejemplo anterior se aprecia una desaprobación a la pregunta 6 y una total aprobación a la pregunta 1, etc.

RESULTADOS

Las características de la población trabajadora del hospital se pueden apreciar en el cuadro 5.

Con base en las respuestas obtenidas se sumaron los puntajes para cada pregunta y para cada rubro. A continuación se presentan los valores alcanzados para cada gremio. Hay que tomar en cuenta que si el puntaje tiende

hacia las respuestas 1-2 indica desaprobación, 3 incertidumbre y 4-5 aprobación (Cuadro 6).

Administrativos

El planteamiento del proyecto y su aplicación entre la población administrativa del hospital tuvo una adecuada aceptación en la mayoría de los trabajadores.

Al ver los resultados de la encuesta de CO se determina que la principal inconformidad se asocia a falta de capacitación y a las condiciones de trabajo. En la parte final de la encuesta de CO se tiene una sección de sugerencias entre las que principalmente se refieren las siguientes:

1. Mantener informada a la población trabajadora de las acciones de los directivos.
2. Modernizar el equipo, las instalaciones e incrementar insumos.
3. Mejorar la comunicación interna y tomar en cuenta opiniones.

**Cuadro 5.** Características de la población encuestada.

Gremio	Prom. de edad	Antigüedad Años		Género		Estado civil			Grado de estudios				
		< 6		Expresados en %		Soltero	Casado	Divorciado	Viudo	Técnica	Bachillerato	Licenciatura	Especialidad
		< 6	> 6	Femenino	Masculino								
Enfermería n = 280	38.4	17.5	82.5	96.7	3.3	36.8	51	8.7	3.5	60.7	12.5	18	6.4 1.8
Administrativos n = 212	42.3	15	85	59.4	40.6	31	58	8.5	2.5	26	29.2	17.5	6 21.3
Médicos n = 142	43.6	15.5	84.5	33.8	66.2	23.2	69	5	2.8	0	0	0.63	80.3 19.1

Cuadro 6. Resultados por gremio.

Gremio	Áreas incluidas	Encuestas aplicadas	Rubros		Respuestas				
					1	2	3	4	5
Enfermería	Totalidad de áreas en los tres turnos	280	1		447	408	648	634	943
			2		139	116	269	347	529
			3		632	464	229	440	255
			4		359	308	462	332	219
			5		242	132	364	453	489
			6		141	96	171	182	250
			7		267	212	406	393	402
Administrativos	Mantenimiento Finanzas R. Humanos R. Materiales Serv. Grales. De los turnos existentes	212	1		331	227	468	463	793
			2		115	57	191	230	467
			3		501	306	488	337	276
			4		201	147	259	267	398
			5		158	114	220	291	489
			6		204	105	108	111	108
			7		196	143	283	262	388
Médicos	Totalidad de áreas en los tres turnos	142	1		150	177	299	414	522
			2		58	46	115	185	306
			3		277	271	352	249	129
			4		117	97	169	199	270
			5		71	58	126	231	366
			6		66	59	89	104	108
			7		50	79	139	247	337

Por ejemplo: Para el gremio Médico, en el rubro 7 (Ambiente de trabajo) la sumatoria de puntos está más encaminada a la aprobación y total aprobación.

4. Visitas frecuentes de los Directivos a las instalaciones.
5. Que se cumplan las reglas y normas de trabajo.
6. Preguntar las necesidades y al trabajador.
7. Establecer programas de mejora continua.
8. Incrementar la seguridad intra hospitalaria.
9. Capacitación efectiva y frecuente.
10. Reconocimiento por el trabajo.

Enfermería

Las principales sugerencias que realiza este gremio son las siguientes:

1. Tomar en cuenta las opiniones del personal principalmente en turnos diferentes al matutino de entre semana.
2. Mejoras al equipo, mantenimiento adecuado y compra de insumos.
3. Jefes más humanos o cambiarlos (de enfermería).
4. Mejorar programas de becas y estímulos.
5. Hacer simulacros de desastres naturales.
6. Tener programas de mejora continua.
7. Contratación de personal capacitado.
8. Capacitación adecuada al personal.
9. Mejorar la vigilancia en el Hospital.
10. Mejorar la comunicación interna.

Es el grupo que tiene mayor presencia dentro de la organización y en el que recae en gran medida la carga de trabajo y responsabilidad el cuidado de los pacientes. La importancia de su contribución a la organización no sólo se enfoca al trabajo que desempeñan, sino también en el apoyo moral que brindan al paciente y a sus familiares. En su gran mayoría tienen una antigüedad de más de seis años, pero 60.7% tiene un grado de educación formal a nivel técnico.

Médicos

Las sugerencias que realizaron como gremio para mejorar la Organización fueron las siguientes:

1. Mejorar equipos y su mantenimiento, así como las instalaciones y la dotación de medicamentos.
2. Que los directivos asistan a las áreas de trabajo y estén al pendiente de los problemas.
3. Crear planes de trabajo, descripción de puestos y actividades y procesos.
4. Programas de estímulos y puntualidad, pero también disciplina.

5. Colocar a personal capacitado en los puestos de directivos.
6. Agilizar trámites para realizar proyectos de investigación.
7. Dar igualdad de trato para todos los médicos.
8. Reconocer al personal por su trabajo.
9. Mejorar la comunicación interna.
10. Crear servicio de guardería.

Hospital en su totalidad

Hasta el momento se han encontrado coincidencias y diferencias entre los tres sectores investigados. Para este punto se describirán las conclusiones alcanzadas como un grupo que realmente es.

El HJM corresponde a una organización joven con un promedio de edad de 40.9 años, 83.7% tiene una antigüedad mayor a seis años. Existen importantes contrastes en cuanto al nivel de educación formal entre el personal, ya que 226 de los 634 elementos encuestados tienen únicamente un nivel técnico y 70 cuentan con grado de maestría como ya se explicó en la sección de resultados.

El personal encuestado manifiesta un bajo nivel de aceptación en relación con las condiciones de trabajo, principalmente asociado a falta de insumos, mantenimiento, equipos, medicamentos e instalaciones. También se encuentra una opinión dividida en el accionar de los directivos, ya que la tendencia es hacia la aceptación de su actividad, aunque hay una participación importante en relación con el rechazo (aceptación 44%, rechazo 32%).

SUGERENCIAS Y APORTACIONES

El Hospital Juárez de México corresponde a una unidad hospitalaria de tercer nivel que cursa con la problemática propia de cualquier organización abierta, por lo que al término del presente estudio se realizaron ante las autoridades las siguientes características:

1. Mantener informada a la población trabajadora de las acciones de los directivos y tomar en cuenta opiniones y necesidades del trabajador principalmente en turnos diferentes al matutino de entre semana.
2. Agilizar trámites para realizar proyectos de investigación (principalmente debido a que de aquí surgen recursos para el hospital).
3. Visitas frecuentes de los directivos a las instalaciones.
4. Jefes más humanos o cambiarlos (de enfermería).
5. Que se cumplan las reglas y normas de trabajo.
6. Dar igualdad de trato para todos los médicos.



7. Establecer programas de mejora continua.
8. Hacer simulacros de desastres naturales.
9. Contratación de personal capacitado.
10. Reconocimiento por el trabajo.

Acciones tan válidas para el personal, como el sentir que se preocupan por sus necesidades y sus condiciones de trabajo mejorarán importantemente la percepción que se tiene. El reconocimiento no necesariamente es económico, algunas empresas elaboran periódicos murales con información del tipo de:

1. Trabajadores que cumplen años en el mes.
2. Notas de aviso oportuno para la venta de artículos entre particulares.
3. Sesiones relacionadas a los logros de la organización para intentar fomentar una identificación con el grupo.
4. Asistencia de los directivos a los diferentes servicios, en los diferentes turnos para convivir y escuchar a la gente.
5. Dar un trato equitativo a todo el personal, entre otros.

Por supuesto que otras acciones ameritan un gasto mayor, pero que igualmente mejorarán la percepción de los trabajadores, por ejemplo:

1. Incrementar la seguridad intrahospitalaria (no representaría un gasto tan importante debido a que en estos momentos constituye un gasto fijo para el hospital, en todo caso negociar con la empresa que funge como prestadora del servicio para que capacite a su personal y/o envíen más elementos).

2. Servicio de guardería.

Muchas de las acciones se pueden desarrollar por la buena voluntad que existe en la organización y la ganancia interna que se logre se verá reflejada en una mejora en el sentido de identidad y en la participación del personal con la organización.

REFERENCIAS

1. Marín T. Influencia de las actitudes del personal en el clima organizacional. Tesis de Maestría. Posgrado de Administración. UNAM.
2. Sandoval-Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico, Administrativas 2004; 27: 78-82.
3. Suárez C. Cultura y clima organizacional. Enlaces (serial on line) 2005. Available from: URL:<http://www.losrecursoshumanos.com>
4. Rivera ES. Nivel de clima Organizacional que existe en embotelladora de Tampico SA de CV. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Tamaulipas. 2001.
5. Manual de organizaciones del Hospital Juárez de México.
6. INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda; 2000.

Solicitud de sobretiros:

MASS Mario Alberto Bermejo Guevara
Hospital Juárez de México
Av. Instituto Politécnico Nacional 5160,
Col. Magdalena de las Salinas,
Del. Gustavo A. Madero,
C.P. 07760, México, D.F.
Correo electrónico: bermejo_guevara@yahoo.com.mx