

Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria

2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración.

Profesor Patrocinante: Sr. Enrique López R.

Claudio Andrés López Montiel - Jorge Alejandro Navarro Inostroza
Valdivia Chile 2003

Contenido

RESUMEN .

1. INTRODUCCION .

2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO . 1

2.1 Concepto de Organización . . 1

2.2 Organización como Sistema Social . 2

2.3 Clima Organizacional . 3

2.4 Importancia del Clima Organizacional . 3

2.5 Factores que determinan el Clima Organizacional . 4

2.6 Dimensiones del Clima Organizacional . 5

3. MATERIAL Y METODOLOGIA DE ANALISIS .

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS . .

5. CONCLUSIONES . .

6. BIBLIOGRAFIA .

7. ANEXOS .

2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

La importancia del Clima Organizacional ha sido un tema de creciente interés a partir de los años ochenta hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones, para convertirse en un elemento de relevante importancia estratégica.

Con el propósito de realizar un estudio acabado de Clima Organizacional es fundamental, en primer lugar, definir el concepto de Organización.

El ser humano no vive aisladamente, sino que interacciona continuamente con sus semejantes, influyendo éstos en las actitudes que tendrán sus pares y viceversa. Dada esta necesidad de interacción surgen las Organizaciones, en las que los seres humanos cooperan entre sí para alcanzar objetivos que individualmente no podrían lograr.

2.1 Concepto de Organización

Según Maturana y Varela (1973) (Citado por Redlich y Trautmann, 1996) Organización es “la interacción y relaciones entre las partes componentes de un todo”

Hicks (1977) (Citado por Redlich y Trautmann, 1996) por su parte señala que Organización es “un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar

objetivos mancomunados y objetivos personales”

Miller (1978) (Citado por Redlich y Trautmann, 1996) agrega a estas definiciones, que una Organización es: “un sistema que requiere múltiples escalones o niveles en la toma de decisiones y cuyos componentes o subsistemas pueden ser organizaciones subsidiarias, grupos y (menos corrientemente) personas individuales. La diferencia crítica entre los grupos y las organizaciones es la estructura del decidir. Las organizaciones por pequeñas que sean, siempre tienen al menos dos niveles en sus decisiones, estratégico y operativo”.

Sobre ésta base se puede concluir que Organización es un constructo social, en el cual sus partes interactúan entre ellas con el propósito de lograr un objetivo en común, a través de la división del trabajo y de funciones, en el que existen múltiples niveles en la toma de decisiones.

2.2 Organización como Sistema Social

Katz y Kahn (1977) (Citado por Redlich y Trautmann, 1996) desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la teoría de sistema y la teoría de las organizaciones, en el que sostienen que “toda organización puede ser vista como sistema abierto, el cual presenta las mismas características de un organismo biológico. Un sistema abierto existe y solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales del medio, los transforma por medio de procesos de conversión, consume productos de la conversión para su mantenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente, él intercambia sus resultados o “*output*” para obtener nuevos insumos o “*intakes*”, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación-conversión-exportación, constituyen el trabajo que la organización tiene que hacer para vivir.

Dado este modelo, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características

La Organización realiza procesos repetitivos de importación-conversión-exportación de insumos con su medio.

Genera entropía negativa para contrarrestar la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte.

Debe retroalimentarse para sobrevivir.

Tiende a la diferenciación, es decir, a sustituir lo difuso por lo específico jerarquizado y altamente disímil.

Es homeostática, es decir, mantiene un equilibrio dinámico a través de la autorregulación.

Presenta límites y fronteras respecto de su campo de acción y de su medio ambiente.

Cumple el principio de equifinalidad, es decir, puede alcanzar por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

2.3 Clima Organizacional

La capacidad de las Organizaciones para alcanzar sus objetivos está determinada por la productividad individual y colectiva, la cual está relacionada e influida por la conducta de las personas y de su sentir respecto de su trabajo, de las interrelaciones con sus jefes y colegas, y de las comunicaciones con la alta gerencia, así como la influencia de múltiples factores. A esta especie de sentimiento y/o ánimo organizacional se denomina *Clima*.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos (Gonçalves 1997):

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 organizacionales 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 en la misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico

Se definirá entonces Clima Organizacional como *El conjunto de percepciones que poseen los miembros de una Organización con respecto a las características de su ambiente de trabajo, único y diferenciado, siendo estas percepciones influyentes en el comportamiento organizacional de los miembros tanto individual como colectivamente.*

2.4 Importancia del Clima Organizacional

El Clima Organizacional puede resultar importante por las siguientes razones (Navarro y Ponce, 2002)

Medirlo y diagnosticarlo adecuadamente permite descubrir cuales son los aspectos del sistema que presentan inconvenientes, sean éstos fuentes de conflicto, desmotivación, estrés laboral, entre otros.

Permite desarrollar estrategias de gestión que ayuden a mejorar y a consolidar aspectos tales como productividad, satisfacción del consumidor y motivación de los empleados.

Puede ser utilizado como herramienta de control, ya que una medición adecuada de éste entrega un “*feedback*” o retroalimentación a la organización, principalmente a la gerencia o niveles directivos superiores.

Es una herramienta que proporciona información que le permite a la organización ser proactiva, es decir, prever los posibles escenarios que se puedan presentar en el futuro. Es un elemento utilizado en la toma de decisiones.

2.5 Factores que determinan el Clima Organizacional

Pedraza (2000, 14) establece que: el estudio del Clima Organizacional se encuentra enfocado en la comprensión de las variables ambientales internas, que afectan el comportamiento de los individuos de la organización. Su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de Clima Organizacional son:

Factores del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

Factores estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

Factores del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

Factores personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

Factores propios del comportamiento Organizacional: Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Para Gonçalves (1997) los factores y estructuras del sistema Organizacional dan lugar a un determinado Clima, en función de 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, completando el circuito.

Según Tubán (2000) Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección: tipos de supervisión, tales como autoritaria, participativa, etc.

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.

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

2.6 Dimensiones del Clima Organizacional

Para estudiar el clima de una organización, se aplica un cuestionario a sus miembros, basado en la teoría de Litwin y Stringer (Citada por Redlich y Trautmann, 1996), que postula la existencia de nueve dimensiones que se relacionan con ciertas propiedades de la organización y la percepción o sentimiento de sus miembros.

Estructura: sentimientos de lo empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Énfasis puesto en la burocracia, versus énfasis puesto en un ambiente libre y normal.

Responsabilidad: autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: sentimiento de que se es recompensado adecuadamente por el trabajo bien hecho. Énfasis en la utilización del premio en lugar del castigo.

Riesgo o Desafío: percepción acerca de medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados (desafíos) para alcanzar los objetivos propuestos.

Calidez o Relaciones: sentimiento de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, entre jefes y subordinados.

Apoyo o Cooperación: percepción de existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores e inferiores.

Normas o Estándares: Percepción de la importancia de las metas de rendimiento.

Conflictos: sentimiento de aceptación de opiniones discrepantes y la inexistencia de temor a enfrentar y dar solución a los problemas en cuanto surjan.

Identidad: sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Sentimiento de pertenencia (importante y valioso).

Por su parte, Newman (1977) (Citado por Pedraza, 2000) enumera las siguientes dimensiones:

Estilo de supervisión: grado en que un supervisor es abierto, apoyador y considerado.

Características de la tarea: el grado en que los trabajos y tareas se caracterizan por ser variados, diferentes, dignos de ser realizados.

Relación entre el desempeño y la recompensa: el grado en que recompensas, tales como promociones y aumentos de salario, están basados en el desempeño, más que en otras consideraciones tales como el favoritismo.

Relaciones entre los compañeros de trabajo: el grado en que los compañeros de trabajo son apoyadores, amistosos y cooperadores.

Motivación laboral en los empleados: el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar y están comprometidos con su trabajo.

Equipo y distribución de personas y material: el grado en que el equipo y la distribución de personas y material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

Entrenamientos: el grado en que los empleados tienen los antecedentes y el entrenamiento apropiado y saben hacer lo que se espera de ellos.

Política sobre la toma de decisiones: el grado en que los empleados toman parte en las decisiones que afectan su situación de trabajo.

Espacio de trabajo: el grado en que los empleados tienen el espacio adecuado y tiene libertad para moverse en el.

Presión para producir: el grado en que existen presiones para producir.

Responsabilidad e importancia del trabajo: el grado en que los trabajadores ven la responsabilidad como trabajo y el trabajo que hacen como necesario para la exitosa operación de la organización.

Comunicación: Es el grado en que las comunicaciones son fluidas y oportunas, especialmente entre los directivos y funcionarios.