

“CLIMA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS”

Autores: Claudio Alonzo. Marilú Estévez. Carla Guarinoni. Viviana Schilkrut. Ana Day. Mabel Leon. Hernan Hasperue. Marcelo Brodsky

e-Mail: marilu_estevez@yahoo.com.ar

Palabras clave (Keywords): Clima Organizacional Burocracia Salud

Resumen

El presente trabajo es la expresión de los lineamientos básicos, de un Proyecto de Investigación que llevará a cabo la Cátedra II de Psicología del Trabajo, de la Facultad de Psicología de la UBA. El propósito del proyecto, es estudiar el Clima Organizacional en Organizaciones Públicas. Para lograr este objetivo, se definirá el concepto de Clima Organizacional y sus diferentes tipos, así como conceptos útiles para la indagación. Para llevar a cabo el objetivo de la investigación se construirá un Instrumento de medición de Clima Organizacional. Definiremos como Clima Organizacional a una configuración de las características de una organización que influyen sobre los comportamientos de las personas en su medio de trabajo. Es un constructo teórico multidimensional cuyas distintas dimensiones conforman un clima particular que representa la personalidad de una organización. Es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima:

- el clima como una serie de características relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de los empleados;
- el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos, como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación, tal como son percibidos por los empleados.

Entonces, las tres variables importantes implicadas en esta definición, son:

- a. Las variables del medio: como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos.
- b. Las variables personales: como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado.
- c. Las variables resultantes: como la satisfacción y la productividad, que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Además, se caracterizarán los posibles tipos de climas Organizacionales en organismos Públicos, partiendo desde una hipótesis, que los define como sistemas cerrados de carácter burocrático

Por último, se analizará el impacto de los Climas cerrados de las Organizaciones en la salud de los trabajadores, incluyendo la investigación, la posibilidad de concebir posibles estrategias de mejoramiento del Clima Organizacional y la Calidad de vida de quienes desempeñan tareas en los sistemas organizacionales.

La relevancia del análisis del Clima radica en el impacto de los Climas cerrados de las organizaciones en la salud de los trabajadores, como así también en el rendimiento organizacional y la calidad de vida de quienes desempeñan tareas en dichos sistemas.

En conclusión: El analizar y diagnosticar el clima de las organizaciones públicas contribuye a: evaluar las fuentes de los posibles conflictos, iniciar, sostener y dirigir las intervenciones apropiadas para la resolución de posibles conflictos; monitorear el desarrollo de los recursos humanos y prevenir situaciones adversas.

Trabajo Completo

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones públicas en la Argentina emplean a más de 2 millones de personas, en los niveles de la administración nacional, provincial y municipal. La productividad de estas no se reflejan en niveles de calidad de servicios a los ciudadanos, y el personal no se orienta al contexto al que debe servir, mantiene una relación utilitaria y especulativa con la organización a la que pertenece, a la vez que expresa de distintos modos grados diversos de sufrimiento psíquico y malestar emocional. Sostenemos la hipótesis que por su propia naturaleza, los organismos del estado poseen un clima laboral cerrado, mas asociado al tipo de organizaciones paranoigenicas (Eliot Jaques), cuyas características impactan negativamente sobre la salud de sus empleados

Definiremos como Clima Organizacional a una configuración de las características de una organización que influyen sobre los comportamientos de las personas en su medio de trabajo. Es un constructo teórico multidimensional cuyas distintas dimensiones conforman un clima particular que representa la personalidad de una organización.

Podemos puntualizar las siguientes definiciones y características del clima organizacional:

- Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es vivenciada por sus ocupantes; b) Influye sobre su conducta; c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos del ambiente (Tagiuri ,1968)
- Se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización en particular y /o sus subsistemas, y que puede inducirse del modo en que la organización y /o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente (Hellriegel y Slocum ,1974)
- Es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones. Estudiarlo en función de estas percepciones individuales, no es lo mismo que decir que el clima sean las

percepciones, debiendo considerarse una realidad organizacional, como lo son las jerarquías informales o las normas de grupo. (Ekvall ,1985)

- El un conjunto de representaciones cognitivas del individuo, de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo. Cumplen un papel central las percepciones, como una función de componentes históricos, a saber, esquemas cognitivos que reflejan experiencias idiosincrásicas de aprendizaje (James y Sells, 1981).
- Usualmente es visto como “el carácter interno de trabajo de una organización” y se le reconocen influencias sobre las cogniciones y conductas, así como en los procesos del desarrollo, evolución y adaptación de la organización (Ashforth, 1985).
- Se sitúa en la concepción de organización caracterizada esta como sistema abierto, de carácter socio-técnico (Instituto Tavistock – England).
- Es un concepto molecular y sintético, como la personalidad humana.
- Se considera un fenómeno contextual de influencia, que trasciende lo individual y se nutre de las interacciones entre los individuos y la organización. Un concepto psicosocial configurado como nexos y articulación mediadora entre las estructuras y procesos organizacionales y los comportamientos de los individuos y los grupos (Brunet, 1987).
- Es un concepto que no supone valoración, sino un conjunto de datos que son objetivamente medibles y que se describen como las condiciones promedio, durante un período determinado de tiempo. Los datos valorativos no tienen adscripción a ese conjunto de datos objetivos y hacen referencia a como el individuo lo valora y lo siente, no como es en la realidad. La inferencia del clima, solo puede hacerse a partir de la experiencia directa del mismo (Woodman y King , 1978).
- Es un enlace de los niveles individual y organizacional de análisis, entre los que se establece una Interrelación. Las actitudes y comportamientos de los individuos, las variables estructurales y procesales y el medio ambiente, están en la base del clima (Payne y Pugh,1976).
- Es una configuración particular de variables situacionales.

- Sus elementos constitutivos pueden variar y el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede variar.
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de las personas que forman parte de la organización y por las realidades sociológicas y culturales de esta.
- Es fenomenológicamente exterior al individuo, sin embargo este puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenomenológicamente distinto a la tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describir con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas que su vez son determinantes directos de este.

El concepto de Clima Organizacional surge a partir de los desarrollos de dos escuelas de pensamiento, que son subyacentes a las investigaciones efectuadas: la Escuela Gestáltica, y la Escuela Funcionalista. Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

DISTINTOS ENFOQUES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Compilados de L. Brunet, citando autores como: Robert Taguiri, Kurt Lewin, y Rensis Likert.

Los distintos enfoques sobre el Clima Organizacional podrían agruparse de la siguiente manera:

1. Medida múltiple de los atributos organizacionales: Considera al clima como un conjunto de características que:
 - a. Describen una organización y la distinguen de otras,
 - b. Son relativamente estables en el tiempo,

- c. Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Tomando al Clima como un termino general, sinónimo de ambiente organizacional

2. Medida perceptiva de los atributos individuales: Desde este enfoque se define al clima como un conjunto de elementos meramente individuales, relacionados principalmente con los valores y las necesidades de los individuos, mas que con las características de la organización. De esta forma el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento.
3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales: El Clima se considera como una medida perceptiva de los atributos organizacionales, y está constituido por una serie de características que:
 - a. son percibidas a propósito de una organización y / o de sus unidades, y que
 - b. pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y / o sus unidades actúan (conciente o inconcientemente) con sus miembros y con la sociedad.

La percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos. Mediante la evaluación de las percepciones individuales es como se puede analizar la relación entre las características propias de la organización y el rendimiento que esta obtiene de sus empleados.

Al formar sus percepciones del clima, el individuo actúa como un filtrador de información que proviene de:

- a. los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización;
- b. sus características personales.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales es la definición mas utilizada por los investigadores, ya que permite medir mas fácilmente el clima y respeta la teoría de Kurt Lewin. Esta teoría postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo, en la determinación de su comportamiento. El aspecto perceptivo incluido dentro de la definición es de extrema importancia.

Así es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima:

- el clima como una serie de características relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de los empleados;
- el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos, como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación, tal como son percibidos por los empleados.

Entonces, las tres variables importantes implicadas en esta definición, son:

- a. Las variables del medio: como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos.
- b. Las variables personales: como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado.
- c. Las variables resultantes: como la satisfacción y la productividad, que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional podría clasificarse siguiendo los aportes de Brunet, L. en dos grandes tipos: abiertos y cerrados, que a su vez se dividen cada uno en dos subtipos:

Sistemas de clima cerrado:

Sistema 1: Autoritarismo explotador:

- la dirección no tiene confianzas en sus empleados.
- las fuerzas motivacionales son: el miedo, el temor, el dinero y el status
- orientados al control
- no hay sentimiento de responsabilidad
- no existe el trabajo en equipo
- las decisiones se toman en la cumbre y en general son tomadas por una sola persona
- fuertes sentimientos de insatisfacción

Sistema 2: Autoritarismo paternalista:

- la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados.
- los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del status y del poder

- los empleados no se sienten responsables del logro de sus objetivos
- las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo
- rara vez se encuentran estados de satisfacción
- las reacciones oscilan entre la hostilidad y ciertos grados de adhesión a la organización

Sistemas de Clima Abierto:

Sistema 3: Participativo consultivo:

- sistema de consulta entre superiores y subordinados, con una relación de confianza bastante elevada
- se permite tomar decisiones mas especificas a las persona de nivel inferior
- las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen
- se siente una satisfacción mediana con la organización

Sistema 4: Participación grupal

- delegación de responsabilidades con una relación de confianza alta entre superiores y subordinadas
- los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia
- hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados
- el proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para desarrollar este concepto se tomarán cuatro dimensiones que describen la vida laboral en una organización ordenadas en un continuo Individuo - organización:

- expectativas personales o humanas (aspectos individuales): Un individuo que desempeña un rol en una organización tiene expectativas que pretende puedan satisfacerse dentro de la organización de la que forma parte.
- aspectos institucionales o estructurales (aspectos organizacionales): En el análisis de una organización deben considerarse tres niveles (Karpf, 1978: pp. 48):
 - o La ideología (como sistema de normas que contribuyen a la cohesión organizacional)
 - o Estructura libidinal.

- o Organización (estructura formal de la organización, de roles)
- vínculo con la tarea y las tecnologías que debe utilizar a diario el sujeto en su labor (características de la función, puesto, tarea, etc.).

A. vínculo con la autoridad (relación con niveles jerárquicos de Etzioni)

Otras dimensiones que se intentará tener en cuenta son:

-índice de contexto: las expectativas futuras que tiene el empleado respecto a la situación de la organización y del país.

-grado de satisfacción general: como promedio general de las anteriores dimensiones.

- compromiso del empleado (emocional, racional, discrecional y deseo de pertenencia a la organización y su proyección como miembro de la organización)

OTROS CONCEPTOS ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Schein la organización se define como: “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito o común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, 1982, pp. 45)

El concepto de contrato psicológico: “se refiere a la expectativa recíproca del individuo, y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Se trata de un contrato tácito entre individuo y organización” (Schein, 1982, pp. 56). El grado de cumplimiento del contrato psicológico, entonces impacta directamente en la satisfacción laboral y en consecuencia en el clima laboral. Si la organización no satisface las necesidades mínimas que tiene el empleado de sentirse seguro y apreciado, de tener oportunidades de crecer y desarrollarse, éste puede alienarse, sentirse inseguro, desmotivado y llegar a ver afectada su salud (Schein, 1982).

Las Organizaciones Públicas en la República Argentina tenderían a reproducir sistemas burocráticos, constituidos por una estructura de dominación legal ejercida por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones. Entonces la burocracia resultaría una estructura administrativa y de personal de una organización. (Weber, 1984)

En cuanto a la definición de Salud la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 1947 la define de esta manera: “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad o dolencia”.

CONCLUSIÓN

La relevancia del análisis del Clima radica en el impacto de los Climas cerrados de las organizaciones en la salud de los trabajadores, como así también en el rendimiento organizacional y la calidad de vida de quienes desempeñan tareas en dichos sistemas.

El analizar y diagnosticar el clima de las organizaciones públicas contribuye a: evaluar las fuentes de los posibles conflictos, iniciar, sostener y dirigir las intervenciones apropiadas para la resolución de posibles conflictos; monitorear el desarrollo de los recursos humanos y prevenir situaciones adversas.

OBJETIVOS GENERALES

Primera etapa:

- describir y caracterizar los distintos tipos de Clima Organizacional presentes Organizaciones Publicas.

Segunda etapa:

- indagar el impacto de los Climas Organizacionales en la salud de sus trabajadores.
- indagar el impacto de los Climas Organizacionales en el rendimiento organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un instrumento que permita evaluar tipos de Clima Organizacional.
- Realizar una prueba piloto.
- Administrar el instrumento validado en 4 Organizaciones Públicas.
- Comparar los resultados obtenidos en cada una de ellas.
- Indagar los niveles de percepción de salud de los integrantes de las distintas organizaciones estudiadas.

- Establecer la relación entre el tipo de Clima Organizacional y el impacto en la salud de los integrantes de la organización.

METODOLOGÍA

Tipo de estudio: Es una investigación exploratoria - descriptiva de tipo transversal. Se prevé la utilización de métodos cualitativos y cuantitativos.

La muestra estará conformada por 4 Organizaciones Publicas ubicadas en CABA.

Universo:

Todas las organizaciones publicas de la Argentina.

Muestra:

Se llevará a cabo una muestra no probabilística. Se seleccionarán organizaciones públicas de la Republica Argentina con diferentes misiones organizacionales y diferentes niveles de complejidad.

Instrumento:

Se diseñará un instrumento para medir el Clima organizacional, será auto administrable y de acuerdo con los requisitos de confiabilidad y validez. Se controlarán tanto las variables demográficas como el lugar que ocupa el sujeto en la estructura organizacional y su antigüedad

Incluirá un número de afirmaciones por dimensión que se contestan mediante una escala tipo Likert con 5 posibilidades de respuesta sobre atributos correspondientes a cada dimensión; los ítems se valoraran de forma cuantitativa, dándole un valor de 1 a 5. Se puntuarán entre 5 "totalmente de acuerdo" y 1 "totalmente en desacuerdo".

Además del grado de acuerdo, se indagará la frecuencia y el grado de importancia que se le asigne a cada dimensión. Como así también la calidad, la probabilidad y el grado de satisfacción en cada una de ellas.

Para indagar el constructo Clima Organizacional se tomarán las 4 dimensiones que describen la vida laboral en una organización ordenadas en un continuo Individuo - organización:

- expectativas personales o humanas (aspectos individuales):
- aspectos institucionales o estructurales (aspectos organizacionales):

- vínculo con la tarea y las tecnologías que debe utilizar a diario el sujeto en su labor (características de la función, puesto, tarea, etc.):

- vínculo con la autoridad (relación con niveles jerárquicos):

Otras dimensiones que se tendrán en cuenta son:

-índice de contexto: las expectativas futuras que tiene el empleado respecto a la situación de la organización y del país.

-grado de satisfacción general: como promedio general de las anteriores dimensiones.

- compromiso del empleado (emocional, racional, discrecional y deseo de pertenencia a la organización y su proyección como miembro de la organización)

Se agregarán dos preguntas abiertas dentro del instrumento:

- para observaciones adicionales del encuestado sobre su vida laboral y
- otra para relevar la percepción del grado de salud y de stress que ellos poseen.

Para el procesamiento y análisis de los datos se recurrirá a un software SPSS.

PROPÓSITO

El propósito o fin es construir en un futuro un conjunto de modelos de abordaje y herramientas, para ser transferidos a las organizaciones, Universidad y o Empresa y o Instituciones Publicas, aportando así al desarrollo organizacional.

Además se propone diseñar estrategias de afrontamiento para el mejoramiento del Clima Organizacional y la Calidad de vida de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

Brunet, L. (1999) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Cortada De Kohan, N. (1994) *Diseño Estadístico*. Buenos Aires: Eudeba.

Dejours, C. (1992) *Trabajo y desgaste Mental. Una contribución ala sicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Humanitas.

Etzioni, A. (1961) *Complex Organizations*. Nueva York. Holt, Rinehart and Winston.

Hofstede G. (1992) *Culturas Organizacionales*. Madrid: Alianza Editorial.

- Karpf, Luis. (1978) *Una aproximación a las organizaciones: sus procesos en la organización: nuevas perspectivas para su conocimiento*, Buenos Aires, Layetana Ediciones.
- Kreps, G. (1995) *La comunicación en las organizaciones*. USA: Addison Wesley Iberoamericana.
- Leon, O.; Montero, I. (1993) *Diseño de Investigación*. Madrid: McGraw Hill. Levy-Leboyer. (2003) *Gestión de las Competencias*, Gestión 2000, Barcelona.
- Macchi, R. (2003) *Introducción a la Estadística en Ciencias de la Salud*. Buenos Aires: Panamericana.
- Peiro, J. y otros. (2000) *Tratado de Psicología del Trabajo, I y II*. Madrid: Síntesis.
- Sampieri, R y otros. (2000) *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Schein, E. (1982) *Psicología de la Organización*. Buenos Aires: Prentice Hall,.
- Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schlemenson, Aldo. (2002) *La estrategia del talento: alternativas para su desarrollo en las organizaciones y empresas en tiempos de crisis*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Weber, M. (1984) *¿Qué es la burocracia?*. Buenos Aires: Ed. El Aleph.