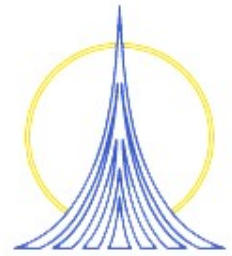




Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Zaragoza



Carrera de Psicología

**RESULTADOS DE UN ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
INSTITUCIÓN DEL SECTOR SALUD**

Tesis que para obtener el Título de Licenciado en Psicología presenta:

María Guadalupe Melchor Ortega

Jurado de examen

Tutor: Sergio Antonio Bastar Guzmán

María Del Refugio Cuevas Martínez

Alfonso Sergio Correa Reyes

Margarita Villaseñor Ponce

Jorge Arturo Manrique Urrutia

México D.F.

Abril 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Antes que nada agradezco a **Díos** por el don de la vida que me ha dado, por acompañarme en todo momento, por todas y cada una de las cosas que me ha regalado a lo largo de mi vida. Dedico este trabajo a:

Los principales pilares de mi vida terrena, mis Padres quienes han estado a mi lado desde que ví la luz por primera vez hace 26 años, los que me han ayudado a levantarme cuando más pensé que no podría hacerlo y quienes con sus correcciones y cariño han hecho de mí lo que ahora soy.

A mis hermanos, quienes han sido mis compañeros de juegos y travesuras ya que juntos hemos compartido grandes momentos que quedarán grabados por siempre en nuestros corazones.

Al **Dr. Alfonso Fajardo**, quien fue el principal maquinador de este estudio, le agradezco de manera especial por otorgarme todas las facilidades necesarias para la realización de este trabajo. Junto con él no me puedo olvidar de dar gracias de manera infinita a **La Licenciada América Martínez** quien fue un gran apoyo a lo largo de la realización del Servicio Social además de que compartió conmigo sus conocimientos y experiencias para la elaboración de esta investigación, también por ser la primera en creer en el equipo de la División de Calidad del Hospital de Oncología y alentarnos para la realización de este trabajo.

También lo dedico a **La Congregación de Misioneras Agustinas Recoletas** quienes han sido fieles testigos y un enorme apoyo durante los meses previos a la culminación de este trabajo. Juntamente con ellas incluyo a los **Frailes de la Orden de Agustinos Recoletos** que me han acompañado a lo largo de mi desarrollo personal y crecimiento tanto intelectual como espiritual.

No podían faltar en esta lista, mis compañeros de generación Bere, Mónica, Ivonne, Diana, Viri, Laura y Carlitos con los cuales compartí durante 4 años y medio mis desvelos, miedos, ilusiones y anhelos pero que sin ellos en definitiva mi estancia en la Facultad no hubiera sido la misma. De igual forma dedico este trabajo a mis amigos de la J. A. R. Churubusco, Paulina, Paola, Julio, Jacquí, Jenny, Kart, Luísa, Magalí, Iví, Luís, Nayelí y Héctor, con los cuales pude aplicar mucho de lo que iba aprendiendo en la carrera y que han sido grandes confidentes y verdaderos hermanos en los que puedo confiar ciegamente.

A mi tía **Rosí** quien gracias a su ayuda pude realizar mi Servicio Social en el IMSS y poder lograr lo que ahora es la primera llave para alcanzar un sueño.

De la misma manera dedico este trabajo a todas esas personas que de una u otra forma han contribuido a que este trabajo se hiciera una realidad, a tí Judith F. Y B., a mis tíos y todos los que por falta de espacio ya no puedo incluir pero saben lo mucho que les agradezco su ayuda y motivación

Y para concluir con esta larga lista, dedico este trabajo de manera muy especial a mi abuela Doña **María de Guadalupe Arriaga del Castillo viuda de Ortega** quien fue uno de mis principales ejemplos a seguir, que me cuidó durante mi infancia, quién para mí fue como una segunda Madre, para tí Abuelita donde quiera estés, te ofrezco este trabajo como signo de mi esfuerzo y como prueba fehaciente de que todo el empeño invertido en tu familia durante tantos años de vida no fue, no ha sido, ni será en vano.

Con todo mi amor, respeto y cariño para todos ustedes.

Resumen	6
Introducción	6
1. El Clima Organizacional	9
1.1. Antecedentes del Clima Organizacional.....	10
1.2. Definición de Cultura y Clima Organizacional.....	16
1.2.1. Definición de Cultura Organizacional.....	17
1.2.2. Definición de Clima Organizacional.....	20
1.3. Implicaciones del Clima Organizacional en el desarrollo de las organizaciones.....	23
1.4. Algunas investigaciones de clima organizacional en los últimos años en América Latina.....	32
1.5. El caso del Hospital de Oncología, Centro Médico Nacional Siglo XXI.....	41
2. Resultados (Descripción de actividades).....	50
3. Conclusiones.....	56

Bibliografía

Anexos

Resumen

La presente investigación está enfocada al estudio del Clima organizacional realizado de Mayo a Julio del 2007 en el Hospital de Oncología del Centro Médico Nacional Siglo XXI del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Con la aplicación de la encuesta de Clima organizacional se pretendía averiguar cómo es que lo perciben los trabajadores de todos los niveles y que acciones deben implementarse para continuar con su política de *Calidad total*. La encuesta utilizada está integrada por 91 reactivos con una escala de intervalo (Likert) distribuidos en 13 variables y datos sociodemográficos, las variables consideradas son: Objetivos, Roles, Integración, Oportunidad de realización, Colaboración, Estilo de liderazgo, Innovación y Cambio, Stress y Presiones, Desempeño y resultados, Entorno Físico, Motivación, Comunicación y Calidad dicha encuesta fue creada por el mismo IMSS y la escala utilizada tomaba como valor más alto 5 “muy satisfactorio”, mayor a 4 y hasta 5 como “satisfactorio”, mayor a 3 y hasta 4 como “adecuado”, mayor a 2 y hasta 3 “poco satisfactorio” y menor a 2, nada “satisfactorio”. El resultado obtenido fue “**Adecuado**” con un promedio de **3.5** y se aplico a 462 trabajadores que representan el 32% del universo del hospital.

Introducción

La presente investigación pretende explicar que es el Clima Organizacional y como el saber qué tipo de Clima prevalece en las organizaciones será de gran ayuda para un mejor desarrollo dentro de la misma. Específicamente el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) desde hace varias décadas se ha enfocado en mejorar el servicio que presta en las distintas dependencias de las cuales se hace cargo, entre ellas Guarderías, Velatorios, Clínicas Familiares, Hospitales Generales de Zona y Unidades Médicas de Alta Especialidad como son “La Raza y el “Centro Médico Nacional Siglo XXI” , entre otros. Es gracias a su empeño por proporcionar un servicio de Calidad que ha retomado la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) con base tanto en sus propia Normas como en la Norma ISO 9000, la cual promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un SGC y así aumentar la

satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas.

Ahora bien situándonos en la cuestión particular del Hospital de Oncología, del Centro Médico Nacional Siglo XXI, podemos decir que su preocupación principal desde el 2002 ha sido la implementación de un SGC que les ayude a contribuir con su objetivo de mejora continua, es por ello que se han preocupado por obtener la Certificación en la Norma ISO 9000. De esta norma surge como una acción a tomar la revisión periódica del Clima organizacional, lo cual no se había realizado, además de que se quería obtener el Primer lugar en el Concurso de Calidad “Premio IMSS” y al no obtenerlo dentro de las sugerencias o recomendaciones hechas por el equipo evaluador del Certamen 2006, se menciona que no contaban con datos fehacientes que demostraran como era su cultura organizacional enfocada hacia la Calidad total ni como percibían los trabajadores el liderazgo de los jefes o directivos.

Es de aquí que nace la necesidad de evaluar el Clima Organizacional del Hospital de Oncología con la siguiente incógnita ¿Cómo perciben el Clima Organizacional de su unidad los trabajadores de todos los niveles del Hospital de Oncología, del Centro Médico Nacional Siglo XXI? Dar respuesta a esta incógnita traerá grandes beneficios tanto al Hospital como a los mismos Derechohabientes; al Hospital porque ayudara a vislumbrar nuevas áreas de oportunidad y a los Derechohabientes quienes son los que realmente notaran y recibirán un servicio de calidad.

Este trabajo está conformado por 3 Capítulos principales: 1.Clima Organizacional, 2.Resultados y 3.Conclusiones. El primer apartado esta subdividido en 5 partes, la primera se centra en una breve historia del surgimiento de Clima Organizacional, sus antecedentes y algunos de sus principales precursores.

En la segunda parte encontramos la definición tanto de Clima Organizacional como de Cultura Organizacional, ya que se considera que ambos conceptos van muy unidos y juntos colaboran en la identidad de la organización.

La tercera parte retomara las implicaciones que trae consigo el Clima Organizacional al interior de las organizaciones, el objetivo de este subapartado es darnos una idea de algunos factores que generan gran influencia en el desarrollo del clima organizacional.

De igual forma se retomaran algunas Investigaciones realizadas en los últimos años en América Latina sobre el Clima organizacional, que nuevas aportaciones han surgido de dichas investigaciones y algunas consideraciones a tomar en cuenta sobre el mismo, esto lo podemos encontrar en el cuarto subapartado de este primer capítulo

Y por último, en el quinto subcapítulo se describirá con más minuciosidad el caso muy particular del Hospital de Oncología, tratando de responder a las preguntas ¿Cómo fue la aplicación de encuestas?, ¿De dónde surge la necesidad

de evaluar el Clima Organizacional?, así como la exposición más detallada de la encuesta, su validación y la escala utilizada para calificarla.

El Capítulo segundo, está dedicado a la exposición de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional, tratando de dar un panorama global de la situación de Oncología.

Mientras que el último capítulo consiste en algunas observaciones recabadas a lo largo del desarrollo de la investigación, así como las sugerencias que ayudaran en futuro para aquellos que deseen realizar estudios sobre esta índole.

De lo anterior se espera quede más claro cuál fue la labor realizada y porque es bueno la aplicación de encuestas sobre Clima Organizacional para conocer más sobre la organización y colaborar en la mejora de sus procesos.

1. Orígenes del clima organizacional.

La materia prima más importante de una empresa es su personal pues trabaja como esa maquinaria del reloj en la que cada departamento equivaldría a una pieza de dicha maquinaria la cual en caso de tener alguna falla afectará tarde que temprano, el funcionamiento del reloj. Así pues la mano de obra es lo que mueve el desarrollo de la empresa ya sea de manera positiva o negativa, debido a ello es imperante que se le preste la atención necesaria a sus empleados haciéndoles sentir valorados y apoyados por la compañía a la que le entregan su trabajo, su cansancio y su tiempo.

Una de las piezas fundamentales dentro de nuestra maquinaria es sin lugar a dudas el departamento de Recursos humanos, ya que en sus manos descansa la tarea de optimizar lo más que pueda la labor del personal, si lo consigue habrán ganado todos. Dentro de las muchas acciones que se pueden realizar encontramos la implementación de talleres de liderazgo, charlas de retroalimentación entre jefes y subalternos, capacitación y elaboración de manuales operativos, por mencionar algunas, pero la que realmente interesa en este estudio es la evaluación del clima organizacional.

Claro está que antes de entrar a la evaluación o valoración del clima es necesario exponer sus orígenes, sus principales exponentes, cuando surgió, en resumidas cuentas la historia y desarrollo del clima organizacional.

1.1 Antecedentes del Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional es reciente, se introdujo por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman en 1960. Aunque en realidad sus orígenes son algo confusos pues muchas veces se le asocia con la noción de cultura, liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos.

Al investigar más afondo sobre el concepto de clima organizacional podemos ver que se constituye por dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que no se han logrado definirse claramente.

Escuela de la Gestalt. Durante las primeras décadas del siglo XX, la psicología Gestalt proporcionó una alternativa importante y un desafío al estructuralismo, al funcionalismo y al conductismo. Fundada en Alemania la psicología de la Gestalt llegó al oeste de Estados Unidos en la década de 1930 convirtiéndose en una influencia importante en el desarrollo de la psicología. *Gestalt* es una palabra alemana que significa forma o contorno. Inicialmente los tres fundadores de la psicología de la Gestalt, Max Wertheimer, Kurt Kofka y Wolfgang Kohler, (1910) estaban interesados en la percepción. Más tarde sus intereses se ampliaron hasta incluir el aprendizaje, solución de problemas y cognición, pero dentro de esta corriente dichos temas fueron tratados como fenómenos totales. Años más tarde uno de sus colegas Kurt Lewin adoptó la perspectiva de la Gestalt para desarrollar una innovadora teoría de campo, la cual empleó para dirigir gran variedad de temas y asuntos relacionados con el desarrollo infantil, la dirección industrial y la psicología social.

Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y cómo éstas existen en el mundo
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de

trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado (Brunet, 1992:13 – 14).

Escuela funcionalista. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento del individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. A diferencia de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Forenhand y Von Gilmer en 1964 ofrecen una definición más completa que trasciende la idea de que el espectador del clima es un miembro de la organización. El clima organizacional lo conciben como el conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a largo tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Años más tarde, Taguiri (1968) ofrece varios sinónimos, tales como atmósfera, condiciones, cultura ecología. Dichas definiciones resaltan la esencia de las organizaciones y de aspectos perceptibles para sus miembros pero que también son relevantes para el público externo a la organización. Entonces el clima hace referencia a las personas que forman parte de él. Taguiri también creía que era difícil establecer una definición general y formal que no fuera trivial o casi sin importancia porque se pretendía abarcar demasiado.

Ya en 1960 Gellerman había llegado a la conclusión de que el clima organizacional era el “carácter” de una compañía y realizó una lista de cinco pasos para analizarlo: 1. Es necesarios identificar a la personas en la organización cuyas actitudes son importantes; 2. Hay que estudiar personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos; 3. Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones políticas; 4. Se tiene que revisara la historia de la compañía y prestar especial atención en las carreras de sus líderes, y 5. Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas (Furnham, 2001: 603 - 604).

Otros personajes que también contribuyeron a la creación del concepto de clima organizacional fueron Cris Argyris y Renis Likert, cuyas teorías colaboraron no solo a la consolidación del concepto de clima, sino que también colaboraron para ejemplificas muchos elementos de los nuevos puntos de vista en el estudio de las organizaciones.

Argyris es uno de los muchos teóricos que hacen hincapié en la conducta humana dentro de las organizaciones. Así mismo favorece un enfoque más clínico, más diagnóstico y quizá más anecdótico que la mayoría. Sugiere comenzar de dos aspectos básicos: la organización formal y el ser humano, determinar qué se sabe de cada uno y luego predecir los efectos de las interacciones entre ellos. Partiendo de estas predicciones se despliega la estructura de la concepción de Argyris (1960) acerca de la conducta organizativa.

Este modelo tiene como tema principal que los individuos en la industria suelen frustrarse por las exigencias de la organización, lo cual produce reacciones en aquellos que aumentan las acciones organizativas en la forma de controles, y así se establece un círculo vicioso de restricciones de organización y de reacciones de los empleados.

En el estudio de la organización y sus procesos, Argyris sugiere investigar las siguientes áreas:

1. Las demandas de la organización formal sobre el participante –incluye las demandas de trabajo, políticas y prácticas, reglas, regulaciones, etc.
2. Predisposiciones o necesidades que pueden desear expresarse los participantes mientras actúan en la organización.
3. Las actividades informales que los empleados pueden crear para ayudarse en su adaptación a las demandas de la organización.
4. La reacción de la administración a estas actividades informales.

Para estudiar todo esto, Argyris (1960) desarrollo métodos de recopilación de datos que comprenden entrevistas intensivas con empleados de todos los niveles y la evaluación clínica de la información obtenida. Sus procedimientos son muy semejantes a los usados por un médico cuando diagnóstica un padecimiento. Es necesario seguir reglas, hacer preguntas importantes, buscar síntomas y ciertas manifestaciones conductuales que se supone están relacionadas con diferentes condiciones de la organización. De esta manera, como en la práctica médica la actitud de este autor en el diagnóstico del proceso organizativo se caracteriza por una cantidad importante de juicio subjetivo en la aplicación ingeniosa del conocimiento científico.

Después de todo este trabajo tan arduo realizado por Argyris es lógico, que se le considere como “clínico de la organización”. En general, su modelo teórico es un buen principio lo mismo que un excelente modelo de cómo los teóricos modernos han insistido en las funciones decisivas del individuo en la organización y se han esforzado por humanizar las teorías de la conducta organizativa (Dunnette y Kirchner, 1980:187, 188-189).

Por su parte Renis Likert opina que es necesario una teoría modificada de la organización y de la dirección, cree que la motivación del empleado es la clave de la eficiencia total de la organización y su teoría hace hincapié en las técnicas y métodos que describen lo que la gente busca en su trabajo y en los medios de organización.

Son básicos a la teoría de Likert los diversos resultados de investigación que indican que los subordinados reaccionan de modo favorable a las experiencias que les dan apoyo y los ayudan a aumentar su sentimiento de importancia y valor personal. Del análisis de estos estudios proviene su fórmula general para aplicar su teoría, a saber:

La estructura organizativa y su modo de funcionamiento deben dar la probabilidad máxima de que en todas sus interacciones, cada uno de los individuos involucrados vea las distintas interacciones a la luz de sus antecedentes, experiencia y expectativas, como protectoras y como contribuciones a su sentimiento de valor personal.

Con esta fórmula, Likert procede a delinear una estructura organizativa basada en grupos de trabajo que se superponen, en vez del formato tradicional de la carta de la

organización que contiene relaciones de individuo a individuo. En esta teoría se adopta el principio de “unir eslabones” que significa que los individuos pertenecen a grupos de trabajo traslapados en diferentes niveles jerárquicos. Por tanto un individuo puede ser un eslabón entre su propio grupo general y uno superior. La idea principal de este concepto es que el gerente o el supervisor solamente pueden realizar sus funciones de supervisión en forma efectiva cuando son capaces de ejercer influencia a niveles más alto al suyo. En suma, Likert no pretende un cambio drástico en la estructura de las organizaciones, pero cuando insiste en el concepto de unir eslabones, salta a la vista el hecho de que cualquier supervisor es miembro de dos grupos de ahí la importancia del papel significativo que desempeña el supervisor en ambos grupos.

Como ya se pudo apreciar el concepto de clima organizacional es relativamente joven pero a pesar de ello ha tenido un desarrollo bastante enriquecedor y, porque no decirlo, polémico. Enriquecedor en el sentido de que son muchos los autores e investigadores que han colaborado al crecimiento del concepto y polémico porque algunos investigadores centran la importancia del concepto en el estilo de liderazgo, otros en las motivaciones que se ejercen a los empleados y otros tantos en las distintas formas de comunicación. Cualquiera que tenga la razón o no, una cosa es cierta y es que todas esas aportaciones dieron y siguen dando forma al concepto de clima organizacional.

1.2 Definición de Cultura y Clima organizacional

En cuanto al estudio de las organizaciones se refiere es fácil encontrarse con dos puntos de vista entre autores, por una parte están los que opinan que la cultura influye al clima organizacional, puesto que la primera es una fuerza sutil pero generalizada que le

da forma a la empresa; y por la otra parte, nos encontramos con otros autores que son de la opinión que el clima organizacional es tan importante que puede llegar a influir en la cultura imperante dentro de la empresa. Dejando de lado las opiniones o puntos de vista de ambas vertientes, se hace necesario aclarar en qué consiste cada uno de los dos conceptos porque a final de cuentas ambos van muy de la mano, no importa quién influya a quien sino que juntos forman parte de la estructura de las organizaciones. A continuación dedicaremos un apartado exclusivamente en la definición de la cultura y del clima organizacional para poder comprender sus diferencias y su enorme complementariedad.

1.2.1 Cultura Organizacional

Existe una gran diversidad de formas en que el concepto de cultura es usado por los teóricos organizacionales, dicha diversidad se deriva directamente de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura.

Dentro de los teóricos que hablan de la cultura organizacional encontramos a Smircich (1983) quien identifica las metáforas predominantes que han surgido en los intentos por comprender la cultura organizacional, de acuerdo con el están: cultura como variable externa, como una variable interna y cultura como metáfora raíz (García, 2006: 164).

La Cultura como una variable externa. Desde esta perspectiva, las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios.

La cultura es concebida como una variable independiente y externa a las organizaciones y es llevada a la organización a través de la pertenencia a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional.

La cultura como variable interna. En este enfoque se entiende a las organizaciones como un fenómeno que producen cultura; vistas de esta forma equivaldrían a instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La cultura entonces se define como un pegamento social que mantiene la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado, formas de trabajo, etc.

La cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización. Aquí las organizaciones se entienden como culturas; es decir la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son. “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” (Smircich, 1983 en García, 2006:166)

Dentro de las múltiples definiciones de cultura es muy probable que la más influyente sea la de Edgar Schein (1990) debido a que es quien más ha difundido el concepto. De acuerdo con Schein, la cultura de una organización se refiere a las suposiciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Juntas operan en forma inconsciente, definiendo la visión que los miembros de la

organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas de la integración interna de la organización (Rodríguez, 2005:138).

Por su parte Sackman (1990) también ha abundado en la figura de cultura organizacional como variable o concepto, llegando a sostener que el uso de la cultura como variable se basa en tres supuestos:

- ☆ La cultura es una de tantas variables organizacionales
- ☆ Esta “cultura” variable consiste en una serie finita y modelada de elementos que son visibles y se manifiestan en artefactos, además de comportamientos colectivos y, de hecho las culturas son artefactos
- ☆ La cultura cumple diferentes funciones que contribuyen al éxito de las organizaciones

Además de lo anterior las organizaciones tienen o desarrollan el producto cultura, que es el resultado de otros subproductos como instrumentos, símbolos y comportamientos colectivos verbales y no verbales. Un claro ejemplo de esto es el logotipo de la empresa, la arquitectura, la forma de vestirse, el uso de jergas muy particulares, hasta la manera de saludarse, entre otros muchos ejemplos.

En resumidas cuentas la cultura organizacional debe ser entendida como el conjunto de premisas fundamentales sobre las que se cimienta el decidir organizacional. Y debido a que la cultura de una organización permanece invisible para sus miembros dichas premisas dejan de ser vistas en su forma accidental. Por lo cual es a través de

ellas como se configura el mundo, de tal manera que (gracias a su presencia y junto con su ayuda) el mundo aparece como si fuera de un cierto modo, sin que sea posible distinguir que es la misma cultura lo que está haciendo que se manifieste así. “De aquí es que resulta fundamental comprender hasta donde sea posible, la cultura dentro de la cual se vive a fin de sacar provecho de esa comprensión al tratar de ayudar” (Schein,1988:80)

1.2.2 Clima organizacional

Este segundo concepto por definir, ha sido utilizado por administradores y gerentes que se dieron cuenta de que el clima organizacional afectaba seriamente al factor humano de las organizaciones. Y partiendo de la idea de que una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan juntas para el logro de un propósito específico determinado por la organización, y puesto que todas las organizaciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas, es lógico que todo esto en conjunto afecte al desarrollo de la misma organización.

El clima es un fenómeno macro-organizacional que ha sido estudiado en los últimos tiempos por la escuela humanista administrativa, así pues los investigadores comienzan sus indagaciones preguntándoles a los miembros de las organizaciones cómo lo perciben.

A lo largo del desarrollo del concepto y como es de esperarse debido a la subjetividad de cada uno de los autores son muchos y diversos los autores que han intentado asumir una definición de clima y sus variables. Ante tal divergencia, se realizara una pequeña revisión de dichas definiciones para tratar de dar un panorama global del concepto de clima.

Comenzaremos nuestro recorrido por Lewin, quien en 1951 lo definió por primera vez como: “El comportamiento del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización” (Vega y Arévalo, 2006:332)

Posteriormente en los años sesentas, Pace (1968) nos dice que “el clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente internos de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes” (Vega y Arévalo, 2006:333).

En la década de los setentas, Hall lo define de la siguiente manera: “el clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado” (Vega y Arévalo, 2006:334).

Y por su parte Payne y Pugh (1976) consideran que “el concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones” (Vega y Arévalo, 2006:334)

En 1979 Dessler cree que “el clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura” (Vega y Arévalo, 2006:334)

Ya en los ochentas, Brunet (1987) lo definió como “las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales” (Vega y Arévalo, 2006:335).

Una década más tarde, Reichers y Schneider, lo definieron como “un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” (Vega y Arévalo, 2006:335).

Peiró en 1995, proporciona la siguiente definición: “El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.

El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una constitución del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral” (Vega y Arévalo, 2006:335-336)

Goncalves en 1999 define el clima organizacional como un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la

personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo (Caligiore y Díaz, 2003:645).

De todas las definiciones mencionadas anteriormente retomaremos la de Brunet propuesta en 1987 pues se considera que es la que mejor se adapta a los objetivos de esta investigación. En la definición de Brunet “se agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización” (Vega y Arévalo, 2006:334).

En pocas palabras, el clima organizacional es el ambiente interno de una organización que no es físicamente palpable, pero si se siente. Es como esa fuerza de gravedad que en este caso impulsa a las organizaciones para un lado pero con otras fuerzas centrípetas que ejercen cierta resistencia y que influyen en la formación del clima, dichas fuerzas pueden ser desde estilos de dirección hasta las instalaciones de la misma empresa. Para tratar de comprender como es que diferentes fuerzas ejercen cierta presión dentro del clima organizacional se dedicaran algunas líneas con dicho propósito.

1.3. Implicaciones del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones

A lo largo de los últimos años el tema de clima organizacional ha tomado mucha fuerza, como evidencia de esto tenemos el interés que se le ha puesto por su medición e intervención constante, en empresas tanto nacionales como internacionales.

La importancia que se le ha dado a este fenómeno se debe a la estrecha relación con diferentes procesos tales como la productividad, eficiencia, eficacia y calidad, motivación, liderazgo, etc., dichos criterios posibilitan un óptimo desarrollo organizacional pero sobre todo nos dan una visión panorámica de las empresas.

Es importante aclarar que las organizaciones no se forman de manera natural sino todo lo contrario, las personas dentro de una organización se reúnen por fines ajenos a los demás (posición económica, experiencia profesional o simple necesidad) pero sea cual fuere el motivo que los reúne cada uno se enfrenta a la penosa realidad de tener que adaptarse a un nuevo estilo de trabajo, de socialización, de pensar, a fin de cuentas a un nuevo clima organizacional, por lo tanto solo hay dos opciones o adaptarse a esta nueva experiencia o renunciar.

El clima organizacional de una empresa juega el papel de medio interno, en el cual se fija la atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra incrustada. Sin embargo, a pesar de que el estudio del clima organizacional está centrado en la comprensión de las variables ambientales internas que de una u otra forma inciden en el comportamiento de los individuos, la aproximación a estas variables se da a través de las percepciones que los mismos personajes involucrados tienen de ellas.

Las variables a considerar que pueden afectar al clima organizacional, son:

- Variables de ambiente físico, como son las instalaciones, condiciones climáticas, contaminación, etc.
- Variables estructurales, por ejemplo el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables de ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre departamentos o personas, comunicaciones, etc.
- Variables personales, como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, por ejemplo productividad, ausentismo, satisfacción laboral, carga de trabajo y stress, etc.

En conclusión y de acuerdo a Darío Rodríguez (2005) las variables antes mencionadas darán forma al clima organizacional como resultado de las apreciaciones que de ellas tengan los miembros del clima.

En este punto es donde se puede ver claramente la importancia y relevancia del clima reinante dentro de una empresa, pues muchas veces es lo que motiva al trabajador o lo desanima, es una espada de dos filos que mal empleado puede llevar a pique a toda la embarcación.

A manera de ejemplo de lo anterior, expondremos un caso clásico de cómo el tipo de liderazgo ejercido dentro de las organizaciones influye en el clima organizacional de las mismas.

Así pues tenemos que en un estudio realizado por McClelland y Atkinson (1961) se crearon tres organizaciones comerciales simuladas con 15 miembros más un presidente. El experimento se llevo a cabo en un período de dos semanas y comprendió ochos días de vida en las organizaciones. A cada uno de los presidentes de los 3 grupos se les instruyó acerca del liderazgo que debían presentar (Clark, 1997: 113), quedando de la siguiente forma:

Organización A: Radar Británico

El presidente puso fuerte énfasis en el mantenimiento de una estructura formal. Se asignaron roles a los miembros de la organización, se determinaron rígidamente sus esferas operativas y se los hizo responsables por el desempeño estricto de sus deberes. Se insistió mucho en la seriedad, el orden y el status relativo. Se alentó a todos los niveles directivos para que ejerciesen autoridad sobre la base del cargo y se castigaron las desviaciones de las reglas explícitas de la organización. No se permitió la comunicación más que a través de canales verticales estrictos. Se sostuvo una política conservadora respecto a la tarea, el credo de la dirección era el de que la calidad segura y continuada resultaba más importante que la innovación en el producto.

Organización B: Radar Direccional

El presidente de la Organización B apoyaba una estructura informal, relajada. Destacaba la conducta cooperadora y amistosa, la lealtad grupal y el trabajo en equipo, y procuraba reflejar estos valores en su propia conducta. Se alentaba a todos los niveles la toma de decisiones. Se dejaron de lado los castigos y se remplazaron por una atmósfera

reposada de aliento y ayuda. Se alentó a los directivos a que prestaran especial atención al autodesarrollo y el bienestar de los trabajadores, para asegurar así la ausencia de conflicto y de frustración. Se establecieron reuniones de grupo en las que los trabajadores podían conocerse mejor.

Se esperaba que el clima de la Organización B produjese en los miembros una sensación de unidad de grupo y se consideró que si bien la satisfacción en el empleo sería elevada, la eficiencia no resultaría más que moderada.

Organización C: Radar de trayectoria

El presidente de la Organización C valoraba la productividad elevada. Se alentó a todos los participantes para que fijasen sus propias metas y asumiesen responsabilidad personal por los resultados. La dirección apoyó y reforzó el empeño innovador y creativo. Se proporcionaban con frecuencia feedback competitivo para que se pudiera evaluar con facilidad el progreso hacia las metas. Se proporcionaron recompensas para los mejores trabajos y se procuró crear un sentimiento de orgullo y de trabajo en equipo en la organización, además de alentar a los miembros a que procurasen ayuda unos a otros en cuestiones de trabajo y no se estableció ningún sistema formal de comunicaciones.

Los investigadores esperaban que el entusiasmo de los trabajadores fuese elevado, así como el compromiso personal. Si bien la productividad sería entonces elevada, se pensó que énfasis en un mejor desempeño induciría a los trabajadores a declarar que podría alcanzarse uno aún mejor.

Como resultado de lo anterior se encontró que la Organización A se caracterizaba por el aislamiento, la formalidad y el evitar el conflicto. Los datos de clima indicaron puntajes elevados en la dimensión de Estructura y bajos en Responsabilidad, Recompensa y Calidez y Apoyo. Mientras que los trabajadores informaron que el clima era en extremo restrictivo, conservador, frío y formal, además de que los conflictos entre directivos y trabajadores eran muchos pero se los reprimía.

La organización B desarrolló normas de amistad e igualdad. Estas características se demuestran en los puntajes consistentemente elevados en la dimensión de Calidez y Apoyo y Recompensa. Los datos están apoyados por declaraciones de los miembros en cuanto a que el clima era reposado, amigable, muy poco estructurado y personalmente satisfactorio.

Y la Organización C estuvo caracterizada por actividad, trabajo en equipo, competencia y un disfrutar del trabajo. Los datos del clima indicaron puntajes elevados en Responsabilidad, Riesgo, Recompensa y Calidez y Apoyo. Los miembros describieron el clima poco estructurado y elevado en lo que a recompensa de la iniciativa individual se refiere.

En suma la Organización A creó un nivel elevado de motivación de poder; la Organización B creó un nivel elevado de motivación de afiliación; y la Organización C creó un nivel de motivación de logro.

Por consiguiente y de acuerdo a la definición de Brunet (1987) acerca del clima organizacional, en la cual se resalta la importancia de las percepciones de los trabajadores con respecto al clima dominante dentro de la organización, sus propios valores, actitudes u opiniones y las variables resultantes que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Es más que evidente la enorme relevancia que en este caso ejerció el estilo de liderazgo en los empleados, entonces que puede esperarse de la motivación, de la comunicación, o stress, por mencionar algunas variables, que prevalecen en las organizaciones. Cada una de dichas variables dentro de la organización tarde que temprano tendrán grandes implicaciones en el clima organizacional.

Son cuantiosos los estudios que se han desarrollado acerca del Clima Organizacional y no solo en Estados Unidos, sino también en Europa, en América Latina y en particular en México, pero se decidió retomar el trabajo de McClelland y Atkinson por considerársele relevante para esta investigación y porque expone claramente la influencia del liderazgo en el desarrollo de las organizaciones.

Antes de continuar, sería bueno retomar lo que señala Reddin (1988), se han realizado muchas investigaciones sobre la eficacia de las organizaciones, y la conclusión a la que se llega es que ningún clima es naturalmente más eficaz que los otros. El clima debe ser adecuado para la situación en que prevalece. Los factores que determinan la situación pueden ser la tecnología –el tipo de trabajo que se realiza- y los requerimientos del medio exterior- la comunidad o los clientes- o bien, para algunas organizaciones, podría tratarse de los otros departamentos con los que debe relacionarse un

departamento dado. Es evidente que la eficacia del clima también dependerá de la naturaleza y las expectativas del personal de todos los niveles.

Para concluir con este capítulo, hay que agregar que el clima de una organización es una combinación de múltiples variables, tales como el contexto social en el que se encuentra la organización, las condiciones físicas en el que se desarrolla el trabajo dentro de la empresa, los valores y normas vigentes, la estructura informal, los grupos formales e informales existentes, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros departamentos, las definiciones oficiales y asumidas de los objetivos y del rendimiento, los roles de cada departamento y de cada empleado, los estilos de liderazgo, etc. Además, hay que tener presente que el clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento dentro de una unidad dada puede entonces ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades (Rodríguez, 2005:23-24). Todas estas variables y otras tantas que faltaron por mencionar proveen una visión global que se refleja en las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece.

Debido al carácter subjetivo del clima organizacional y con ello su origen individual, no existe ninguna garantía de que diversos miembros de una misma organización perciban su clima de la misma forma. A pesar de ello hay que reconocer la existencia de elementos comunes en la situación; para que un atributo pueda ser considerado parte del clima organizacional, es necesario que exista un cierto acuerdo entre los individuos que constituyen la organización.

Ya Brunet (1992) mencionaba que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, está presenta entornos sociales y físicos que cuentan con particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación, Lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características sino también de forma en que éste percibe el clima de trabajo y los componentes de su organización.

Para la mayoría de los empleados, el contexto de trabajo es de índole social con excepción de una que otra ocupación solitaria, la mayoría de los trabajadores se ven obligados a mantener interrelaciones recíprocas. Además, un empleado lleva consigo al trabajo una historia social, fuera de su trabajo tiene muchas relaciones de grupo, que incluyen a su familia, su vecindario y su iglesia. Es frecuente que se ponga en claro la conducta organizacional al estudiar las afiliaciones de grupo y las lealtades de los empleados por ejemplo, sindicalizados y no sindicalizados probablemente reaccionaran de modo distinto a las políticas de promoción y salarios (Siegel y Lane, 1981:34).

No se debe olvidar que el Clima Organizacional refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los interpreta el sistema informal. Muestra los diferentes tipos de personas que la organización atrae, sus procesos laborales, las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro de ésta. El clima de una

organización se deriva originalmente de la filosofía y las metas de quienes se reúnen para crearla, ya que las personas aportan sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas (Marín, 1997 citado en Valencia, 2000:6). En síntesis se puede decir que de la combinación de los intereses tanto generales como particulares de la organización y del personal que labora dentro de ella es como se genera un ambiente de trabajo exclusivo, sin olvidar que inclusive hasta el país donde se encuentre la empresa ejercerá cierta influencia, pues cada país cuenta con su propia cultura, que como ya se menciona en el apartado de cultura organizacional, también incide en el desarrollo de las organizaciones y del mismo clima.

1.4. Algunas investigaciones de clima organizacional en los últimos años en

América Latina

Los investigadores del concepto de Clima Organizacional se han dado cuenta de la enorme fuerza ejercida por las culturas del país donde se encuentran las empresas al interior de las mismas, de ahí que se dirija la atención en organizaciones de América Latina pues como es lógico pensar serán parecidos los casos de esta zona geográfica con el del Hospital de Oncología por encontrarse en un país Latinoamericano, en este caso México.

Aunque ha sido poco el desarrollo que ha tenido América Latina en comparación con Estados Unidos y Europa en lo que a investigación científica se refiere, la primera ha comenzado a preocuparse cada vez más por su desarrollo intelectual.

De dicha preocupación han surgido fructíferas investigaciones en varios campos de las ciencias formales, pero la que hoy nos atañe es la psicología social o psicología organizacional específicamente. Decimos Psicología Organizacional porque aunque es relativamente nueva es la que más se ha preocupado por alcanzar un desarrollo óptimo de los recursos de las empresas. Como ya se mencionó anteriormente uno de los principales recursos dentro de las empresas son sus empleados, y puesto que nuestra atención está centrada en el “Clima Organizacional”, además de que México se encuentra dentro de los países latinoamericanos del mundo, a continuación mencionaremos algunas investigaciones realizadas en Latinoamérica respecto al tema.

Una de las muchas investigaciones que se han hecho es la que se realizó en la Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes (ULA) en Venezuela en el 2003. Dicho trabajo consistió en el diagnóstico del clima organizacional y el desempeño del docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina. La población fue de 311 docentes activos y la muestra de 86 individuos a los cuales se les aplicó una encuesta con una escala de cinco categorías de respuestas.

El cuestionario se conformó por 32 preguntas, con opción de respuesta tipo escala Likert. De acuerdo a dicha escala se agruparon las respuestas en tres categorías, para lo cual se construyeron los siguientes intervalos de puntuaciones para analizar el Clima Organizacional y el Desempeño del Docente:

L1	-	L5	Categoría
32	-	74	Deficiente
75	-	117	Regular
118	-	160	Excelente

Las variables operacionalizadas fueron: Clima Organizacional y Desempeño Docente. Para ello se asignó el puntaje mínimo y máximo que se le podían asignar a cada uno de los ítems de cada indicador para su ubicación en las categorías (Deficiente, Regular y Excelente), cuyas consideraciones son las siguientes:

Clima Organizacional, aquí los valores van desde 24 - 56 puntos correspondiendo a la categoría Deficiente; 57 – 88 puntos que corresponden a la categoría Regular; 89 – 120 puntos que corresponde a Excelente.

Desempeño del Docente, cuyos valores van desde 8 – 19 puntos correspondientes a la categoría Deficiente; 20 – 30 que pertenecen a la categoría Regular; 31 – 40 puntos que entran en Excelente.

Estas variables, a su vez se clasificaron y analizaron por dimensiones, dividiéndose la variable Clima Organizacional en las siguientes dimensiones:

Funcionamiento Organizacional, compuesta por tres indicadores cuyos valores van desde 6 – 14 puntos, reconociéndola como Deficiente; 15 – 22 se denominó como Regular; 23 – 30 puntos como Excelente.

Proceso de Toma de Decisiones, formada por un indicador cuyos valores van desde 2 – 4 puntos, los cuales se tomaron como Deficiente; 5 – 8 como Regular; y 9 – 10 puntos como Excelente.

Tipo de Comunicación, la cual incluía dos indicadores y sus valores iban desde 4 – 10 como Deficiente; 11 – 15 era Regular; 16 – 20 se tomo como Excelente.

Motivación al Logro, constituida por tres indicadores de la cual sus valores oscilaban desde los 6 – 14 puntos en Deficiente; 15 – 22 puntos entraban en Regular; y 23 – 30 puntos encajaban en Excelente.

La variable **Desempeño del Docente** tuvo una sola dimensión que se denominó: **Praxis Educativa**, conformada por cuatro indicadores en la cual sus valores fluctuaban de 8 – 19 puntos como Deficiente; 20 – 30 en lo Regular; 31 – 40 puntos en Excelente.

Al comparar las tres escuelas de la Facultad de Medicina de la ULA, a fin de ubicar respuestas de acuerdo a las categorías anteriores, los resultados obtenidos fueron que de acuerdo al análisis de varianza y de desviación estándar de los datos, el clima organizacional fue valorado en un rango del 1 al 5 como 2.96, ubicándose en la categoría de “en desacuerdo”, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad se le percibió como mecánica e ineficiente.

Por su parte, las escuelas de Medicina y Enfermería presentan una valoración similar con respecto al funcionamiento Organizacional, el cual lo percibieron como

inadecuado, siendo uno de los motivos de esta situación la estructura existente, que no estaría favoreciendo la eficiencia de la facultad.

Sin embargo, ambas apreciaciones difieren con la escuela de Nutrición, que muestra un valor promedio más bajo. Esto podría estar relacionado con el estilo gerencial, la calidad de la supervisión y las relaciones interpersonales existentes en la misma, lo que estaría generando un clima rígido y poco productivo que influye en el comportamiento de los miembros del personal profesoral.

También hay que destacar algunas debilidades en cuanto al funcionamiento organizacional en lo concerniente al estilo gerencial predominante, el proceso de toma de decisiones concentrado en los directivos genera que la información no baje a los escalones más bajo y que sea poco difundida en las cátedras, proporcionando que las relaciones interpersonales no sean armónicas y haya poca cooperación entre sus miembros. Además, la existencia de cierto número de niveles jerárquicos, muchas veces le confiere rigidez a la estructura organizacional, ya que por lo mismo se ha conducido a engendrar un clima cerrado y controlado, que repercute en el comportamiento organizacional de sus miembros y en su rendimiento académico.

La conclusión a la que llegaron Caligore y Díaz (2003), fue que es necesario adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

Como se pudo observar en este caso, son varios factores que afectan y a la vez conforman el clima organizacional. De ahí surge la preocupación de conocerlo para que se tomen las medidas pertinentes para un mejor desarrollo tanto del factor humano como de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Otra investigación que se enfocó en el clima organizacional fue la que se llevó a cabo en México en el Instituto Tecnológico de Toluca, ubicado en el Estado de México en el año 2001. En este estudio se observó que un 80% de las 345 personas de la población de educación superior expresaron su percepción sobre el clima organizacional que imperaba en el momento de la aplicación del instrumento. Las opiniones vertidas se expresaron a través de la aplicación de un cuestionario que mide diez variables; las respuestas se agruparon de acuerdo con los Sistemas de Administración de Likert: explotador autoritario, benevolente autoritario, consultivo y participativo.

Los resultados arrojados de este trabajo se analizaron por áreas y departamentos de la institución y las medias estadísticas sitúan a todas las variables en el sistema benevolente-autoritario. Aunque en su mayoría desearía alcanzar el sistema consultivo, algunos prefieren permanecer en donde están y ninguno desea alcanzar el nivel participativo.

Las debilidades de los departamentos fueron definidas convencionalmente como aquellas cuyos valores de la media fueran menores o iguales a 2; es decir, que cayeran dentro del Sistema 1 (explotador-autoritario). No se reportan las fortalezas de los departamentos que serían aquellas variables cuyos valores de la media figuran igual a 4

en virtud de que no se encontraron, por lo que se considera que son departamentos en transición, tomando en cuenta la teoría de Likert.

Una vez efectuado el análisis se encontraron debilidades en los departamentos de: Comunicación y Difusión (en la variable estructura); Sistemas y Computación (en las variables : estructura, liderazgo y participación del empleado); Recursos Humanos (en las variables: estructura y motivación); Recursos Financieros (en la variable motivación); Recursos Materiales y Servicios (en las variables: estructura, motivación, liderazgo, participación del empleado, toma de decisiones, comunicación y conflicto)

De este análisis se propuso una serie de estrategias a seguir por parte de la Dirección del Instituto, basadas en la capacitación de los directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo consultivo.

Pero el estudio de Clima Organizacional ha sido llevado a otros ambientes u organizaciones a parte del educativo, como sería al Sector de la Salud, puesto que en la actualidad nos encontramos con Hospitales y Clínicas, lo mismo que públicos como privados, que comienzan a interesarse por el mejoramiento de todos sus procesos, con el fin de proporcionar un servicio de calidad a sus pacientes, a los familiares de los pacientes, etc. Además de que hay que tener en cuenta que como en estos lugares se trabaja con personas enfermas o convalecientes su labor necesita ser más cautelosa que una empresa manufacturera o de otro corte, ya que en este caso sufren el constante escrutinio de más de una persona, aparte de las distintas dependencias a las que deben dársele cuentas de su trabajo.

De acuerdo con lo anterior, en el año 2001 Martínez y Sánchez realizaron una investigación sobre Clima Organizacional y la Calidad en la Atención Médica en diversos Centros de Salud T-III del Distrito Federal.

Para la realización de dicha investigación, primero se realizó un piloteo en el Hospital Pediátrico de Xochimilco. Posteriormente se llevaron a cabo tres evaluaciones en los Centros de Salud elegidos tanto con personal médico como con los mismos usuarios, dando como resultado que si existe una relación estadísticamente significativa al .05 entre la percepción del personal médico con relación al clima organizacional y la calidad en la atención médica, reportada tanto por los usuarios como por el personal médico.

Se observó que la percepción del personal médico y usuarios respecto a la calidad en a atención médica es estadísticamente diferente, los primeros aseguran estar de acuerdo en un 73.04% con la calidad de su trabajo; en tanto que los usuarios reportan percibir como favorable la atención médica recibida en un 75.20%.

Por otra parte, cuando se aplicó el análisis estadístico correspondiente para encontrar diferencias significativas entre los grupos de las variables, se encontró que existen diferencias entre la percepción de mujeres y hombres del personal médico en torno a la percepción de la calidad en la atención médica, siendo las mujeres las que mejor perciben los servicios que ofrecen.

En el caso de los usuarios las variables que marcaron diferencias en la percepción de la calidad en la atención médica fueron los rangos de edad y la escolaridad; siendo los

de primaria los que mejor la perciben. Hay que mencionar que cuando se les cuestiono a los usuarios acerca de la calificación que otorgaban al servicio recibido dentro de los centros de salud, estos lo calificaron con un promedio de ocho.

Respecto a los factores con los cuales se midió la calidad en la atención médica se observaron diferencias en las puntuaciones entre el personal médico y los usuarios. Por una parte el personal médico calificó como más favorable el factor de satisfacción (73.97%) y menos favorable el factor de atención integral que brindan (71.65%). Mientras que para los usuarios el factor que tiene mayor peso en su percepción de la calidad en la atención médica es el de atención integral (77.15%) y el que menor peso es el factor de oportunidad en la atención médica (66.27%).

Con lo anterior se puede notar que para los usuarios es más importante recibir el servicio sin importar cuánto tengan que esperar o viajar para recibirlo, una vez que son atendidos por su médico se sienten satisfechos con la atención brindada, esto se refleja en el tercer factor de oportunidad en la atención médica (66.27%)

Y en el caso específico de la percepción clima organizacional por parte del personal médico este fue percibido de forma favorable con un 68.93%. El factor que calificó más alto fue el de normas y políticas (79.93%), mientras que la motivación obtuvo una puntuación más baja (61.35%), esto se puede deber a que las normas y políticas les son impuestas de cierta forma por la organización para ser cumplidas, en tanto que la motivación depende no solo de la organización sino también de la persona y de su entorno.

Como se puede ver este es un muy buen ejemplo del por qué el estudio del Clima Organizacional en los Hospitales debería ser una práctica más recurrida, ya que resulta ser una herramienta muy útil para vislumbrar lo que muchas veces no se ve a simple vista. Entonces para poder observar todo eso que permanece de cierta manera invisible el Hospital de Oncología del Centro Médico Nacional Siglo XXI, realizó en el 2007 una encuesta del Clima Organizacional a una parte de su personal para ver todas esas áreas de oportunidad que necesitan mejorarse, optimizar lo más que se pueda su desempeño como Institución de Salud y proporcionar un servicio de la más alta calidad. En los siguientes párrafos se dedicara a describir más a detalle lo resultados de la evaluación.

1.5. El caso del Hospital de Oncología, Centro Médico Nacional Siglo XXI del Instituto Mexicano del Seguro Social

La Unidad Médica de Alta Especialidad (UMAE) Hospital de Oncología del Centro Médico Nacional Siglo XXI (CMNS XXI) como institución médica es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura institucional, sus procedimientos, la conducta de los grupos e individuos y por supuesto, su cultura, entre otros. La interacción de dichos componentes producirá patrones de relación variados y específicos que encajan en lo que se denomina Clima Organizacional.

En el caso del Hospital de Oncología, el estudio o evaluación del Clima Organizacional surgió de la necesidad de implantar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en toda la unidad. Desde el año 2005 comenzaron con dicho propósito implementando acciones tomadas de la norma ISO 9001-2000, como consecuencia de lo

anterior se comenzó creando distintos comités, entre ellos el Comité de Calidad que era precedido desde su creación y hasta la realización de este estudio por el jefe de la División de Calidad del mismo Hospital y con la asesoría de una Instructora en Calidad certificada por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), de dicho trabajo se fueron dando grandes resultados en los diferentes departamentos y procesos que ahí se realizaban, obteniendo un año después su certificado en ISO 9001- 2000.

Es importante dar un pequeño repaso a qué es la norma ISO 9001-2000 y porque es tan significativo que el Hospital lograra su certificación en ISO 9000 en el 2006, para así familiarizarnos un poco con el concepto y notar su relevancia en el caso.

La norma ISO 9000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad y así aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas. La versión actual, es del año 2000 [ISO 9001-2000](#), que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual (Yzaguirre, 2005:428).

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a optimizar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir un progreso sólido de la [satisfacción del consumidor](#), esto parte de la idea que la calidad es la propiedad de un producto y para mejórala se requiere del

compromiso y responsabilidad de todos los miembros de una organización, lo que significa Calidad Total.

Entonces la [norma ISO 9001](#), es una herramienta que nos ayuda a mejorar los aspectos organizativos de una empresa. Sin calidad técnica no es posible producir en el competitivo mercado presente. Y una mala organización, genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección.

Toda mejora, redundará en un beneficio de la calidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor. Que es lo que pretende quien adopta la norma como guía de desarrollo empresarial (Yzaguirre, 2005:429) y lo que se pretende en Oncología es alcanzar calidad total en todos tus procesos y departamentos al grado que se note por sí sola o por lo menos con la mínima cantidad de quejas o errores posibles.

El concepto de calidad una vez operado consiste en una disciplina, y por lo tanto requiere constancia en las prácticas y actividades del personal que conforma la organización que la desea conseguir, requiere lógica en la descripción de los pasos que se siguen, sin olvidar cierto tipo de documentos indispensables para mostrar que se tiene calidad, de acuerdo con la norma en mención tales como manuales de calidad, política y objetivos de calidad, manual de procesos, procedimientos, instructivos, registros, formatos y otros (Anda, 2000:107).

De lo anterior podemos notar la enorme importancia que la norma ISO 9001-2000 ejerció dentro del Hospital de Oncología pues se buscaba mejorar en todos los aspectos

posibles pero sobre todo que los derechohabientes que acuden a él lo percibieran y fueran testigos fieles de ello.

Precisamente de dicho objetivo y de la implantación de un SGC estable y duradero surgió la necesidad de averiguar cómo era el clima existente dentro de Oncología, pues eran varias las quejas que se habían recibido de parte de varios trabajadores acerca del estilo de liderazgo de sus jefes y de la dirección misma, y por si no fuera poco lo anterior, dentro de la norma ISO 9001-2000 venía como una de las acciones a tomar la realización de evaluaciones periódicas del Clima Organizacional.

Otra razón que motivo la evaluación del clima organizacional fue que a mediados del 2006 participaron en el concurso del Premio IMSS de Calidad pero no ganaron y alcanzaron a llegar a la tercera etapa de Revisión de la Unidad sin lograr el tan anhelado premio. Al final y después del dictamen de los evaluadores se les proporcionó una retroalimentación de los resultados, dos de los puntos que se mencionaron como áreas de oportunidad eran que aunque referían promover la cultura organizacional que sustentaba la competitividad de la unidad no había evidencia clara de cómo la evalúan, además de que no mostraban indicadores completos para medir la implantación del Modelo de Administración por Calidad Total. Ya que no se mostró evidencia alguna de una medición (encuesta) sobre su liderazgo. Fueron más las observaciones hechas al respecto pero solo se hizo mención de dos de ellas por ser las que más interesan al caso.

Como resultado de la implementación de un SGC y a su enorme deseo de ganar el Premio IMSS en su siguiente certamen es que se dieron cuenta de la urgencia de examinar el Clima Organizacional.

Ya que la evaluación del clima se convirtió en una necesidad primordial, en Abril del 2007 se comenzó con la ardua tarea de investigar cómo era el Clima Organizacional en Oncología.

Lo primero que se realizó fue una brevísima investigación sobre el clima organizacional, sus componentes, autores que lo retoman, su influencia en el desarrollo de las actividades, etc., de igual forma se realizó una invitación a los jefes de departamentos, direcciones y servicios mediante memorandos internos para que colaborasen con la División de Calidad en el desarrollo de la tarea, lo único que se les pedía era que nos dieran permiso de aplicar la encuesta en su servicio o departamento, a según, y la fecha en la que se acudiría para su aplicación en el mes de Mayo.

La encuesta elegida para la evaluación del clima fue una creada por el mismo IMSS en el año 2005, cuyo objetivo principal es Identificar las variables del clima organizacional en las unidades médicas y no médicas adscritas al Instituto. La encuesta está integrada por 91 reactivos con una escala de intervalo (Likert) distribuidos en 13 variables y datos sociodemográficos (Ver Anexo 1). Las variables consideradas fueron las siguientes:

1. Objetivos
2. Roles
3. Integración

4. Oportunidad de realización
5. Colaboración
6. Estilo de liderazgo
7. Innovación y Cambio
8. Entorno Físico
9. Motivación
10. Comunicación
11. Stress y Presiones
12. Desempeño y resultados
13. Calidad

A continuación se especificaran los datos demográficos solicitados:

DATOS DEMOGRÁFICOS						
SEXO	Mujeres	Hombres				
EDAD	Menos de 25 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 años o más	
ESTADO CIVIL	Soltero	Casado	Divorciado	Viudo		
ESCOLARIDAD	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Postgrado	
TURNO	Matutino	Vespertino	Nocturno	Jornada Acumulada		
ANTIGÜEDAD	Menos de 1 año	1 a 5 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 a 20 años	20 a 25 años
PUESTO	Operativo	Directivo				

Asimismo, en la escala utilizada se tomaba como valor más alto 5 “muy satisfactorio”, mayor a 4 y hasta 5 como “satisfactorio”, mayor a 3 y hasta 4 como “adecuado”, mayor a 2 y hasta 3 “poco satisfactorio” y menor a 2, nada “satisfactorio”.

Satisfactorio	4.1 – 5.0
Adecuado	3.1 – 4.0
Poco Satisfactorio	2.1 – 3.0
Nada Satisfactorio	0 – 2.0

En la encuesta también se encontraban tres tablas, en cada una se hacía una pregunta específica la cual se calificaba de acuerdo a una pequeña escala del 1 al 5, el 1 era para lo que se considerara más importante y así hasta el 5 para lo que menos fuera importante (Anexo 1).

Cabe mencionar que esta encuesta se ha utilizado no solo en el Hospital de Oncología si no en otras clínicas, guarderías, velatorios y hospitales de primer nivel que forman parte del IMSS. Dicha encuesta fue elaborada por el mismo Instituto en Octubre del 2003 por Ing. Blanca E. González (Jefe de la División de Implantación de Modelos de Calidad), Ing. Cristina Guzmán (Jefe de Área de Gestión de Calidad), Lic. Jorge Sánchez (Jefe de Área), Ing. J. Antonio Romero (Coordinador de Programas). Revisada por el Ingeniero Jorge Govea Villaseñor (Titular de la Coordinación de Investigación y Desarrollo de Calidad) y Aprobada por el Ingeniero Alfredo López Rodríguez (Titular de la Unidad de Calidad y Normatividad). Dos años después, en el 2005, la Ing. Cristina Guzmán (Jefe de Área de Gestión de Calidad) realizó una nueva revisión a la encuesta y fue re-aprobada tanto por el Ing. Jorge Govea Villaseñor y como por el Ing. Alfredo López Rodríguez. El objetivo principal de la encuesta consistió en Evaluar el clima organizacional en las

Coordinaciones Delegacionales de Calidad y Normatividad, mediante la aplicación de encuestas de clima organizacional, que permitan detectar, identificar y establecer mejoras en el SGC.

Posteriormente para el mes de mayo y después de obtener solo respuesta positiva de 24 de las direcciones, divisiones y jefaturas de servicios médicos y administrativos de un total de 43 que cuenta el Hospital, se procedió con la aplicación de la encuesta. Para ello se hacía una cita con los jefes de división o dirección, según fuera el caso, con el fin de conciliar la hora y el día de aplicación de encuestas. Una vez en el servicio se entregaba el instrumento al personal, se les prestaba lápiz a los que lo necesitaran y se le daban las instrucciones: “Marque con una cruz la respuesta que más se acerque a su percepción, por favor no deje preguntas sin contestar, y cualquier duda estamos a sus órdenes”. Al momento de regresar la encuesta se realizaba una rápida revisión para corroborar que no hubiera preguntas sin contestar, de lo contrario se les regresaba y se les pedía que por favor la respondieran.

Durante casi dos meses y medio las actividades se enfocaron a la aplicación de encuestas en los distintos servicios.

Hay que mencionar que la aplicación de encuestas no fue tarea sencilla, pues como ya se sabe en los Hospitales se manejan cuatro turnos: matutino, vespertino, nocturno y jornada acumulada; los empleados de los turnos matutino y vespertino si eran fáciles de contactar pero no ocurría lo mismo con los otros dos, así que fue necesario

dejar las encuestas con los jefes de los departamentos o personas ajenas para que la respondieran y como era de esperarse muchas encuestas se perdieron en el camino.

Ya para principios del mes de Julio se pasó a la fase de captura de datos que tuvo una duración aproximadamente de un mes cabe aclarar que la base de datos utilizada también fue proporcionada por el mismo instituto y se realizo en Excel, tomando en cuenta como dato más importante el promedio obtenido del total de puntajes obtenidos.

Para el mes de Agosto se comenzó con el análisis de los resultados y a finales del mismo se hizo la presentación oficial de los resultados ante el Comité de Calidad del Hospital.

La elaboración de una evaluación de Clima Organizacional en el Hospital de Oncología fue un trabajo muy cansado y a veces un tanto complicado en el sentido de que muchos jefes no proporcionaban la ayuda suficiente para la aplicación de encuestas, ya que a veces nos dejaban plantados o se regresaban menos encuestas de las entregadas o en el último de los casos las devolvían sin responder; incluso varios empleados ponían pretextos para no responder la encuesta, o salíamos regañados porque según ellos de nada serviría pues durante años las cosas siempre han sido iguales, también recibíamos quejas de toda clase, que iban desde la forma de trabajo del jefe hasta las preferencias y malos tratos de algunos. Pero gracias a todo eso se mostraron muchas cosas que estaban ocultas, resultando en un diagnóstico mas enriquecedor de todo lo encontrado, de igual forma sirvió como antecedente y como una llamada de atención para impulsar la mejora continua en muchos de los procesos que se llevaban a cabo dentro de la Unidad.

2. Resultados

En el apartado anterior se trató de exponer de manera más o menos global la situación particular del Hospital de Oncología pero a continuación mencionaremos los resultados obtenidos después de la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional, con lo cual también se observara que al concepto de clima se le pueden seguir descubriendo más cosas y aportando y aprendiendo a la vez. También se espera que ayude a la mejor comprensión del concepto de Clima y sus enormes alcances en el desarrollo de las organizaciones.

La plantilla laboral de la Unidad en ese entonces estaba compuesta por 1443 trabajadores. Se solicitó se aplicasen a 648 (45%). De este total, solo respondieron 462, que representan el 32% del universo del hospital. El porcentaje de abstencionismo fue del 39.74 (se hace explícito que este porcentaje corresponde a servicios que sí solicitaron la aplicación de la encuesta).

En los datos demográficos se observa un predominio del sexo femenino (56%) sobre el masculino (39%) y un 5% no respondió ese apartado.

La encuesta fue aplicada en todos los turnos laborales, dominando el turno matutino con un 63%.

La escolaridad del personal es media alta: 43% con preparatoria, 19% licenciatura y 16% estudios de postgrado. Solamente el 5% se encuentra en el grupo de primaria.

En cuanto a la edad laboral del trabajador, se observa que más de la mitad de la población (55%), ha rebasado los 15 años dentro del IMSS.

Las calificaciones obtenidas en cada categoría fueron las siguientes:

Categorías	Satisfactorio 4.1 – 5.0	Adecuado 3.1 – 4.0	Poco Satisfactorio 2.1 – 3.0	Nada Satisfactorio 0 – 2.0
Objetivos		3.4		
Roles		3.8		
Integración		3.5		
Oportunidad de realización			3.0	
Colaboración		3.3		
Estilo de liderazgo		3.2		
Innovación y cambio			3.0	
Entorno físico		3.3		
Motivación		3.3		
Comunicación		3.1		
Estrés y presiones		3.1		
Desempeño y resultados		3.2		
Calidad		3.5		

Como se puede ver la mayoría de las categorías se consideraron “adecuadas”, solo Oportunidad de realización e Innovación y cambio obtuvieron una calificación de 3.0, que equivale a “poco satisfactorio”.

Por otra parte las puntuaciones más altas corresponden a las categorías de Roles con 3.8 y Calidad e Integración con 3.5 y en tercer lugar se encuentran los Objetivos con una puntuación de 3.4. Y las categorías que estuvieron en zona limítrofe, fueron Estrés y presiones junto con Comunicación, alcanzando una calificación de 3.1.

También encontramos dos empates en las puntuaciones, con 3.3 están Colaboración, Entorno físico y Motivación; y con 3.2 están Estilo de liderazgo al igual que Desempeño y resultados.

La encuesta incluye cuatro tablas, las primeras tres van encaminadas al progreso, satisfacción y características que mas agradan del hospital, de dichas tablas se elegían 5 opciones que cada uno considere son las más importantes para ellos, obteniendo como resultados lo siguiente:

En cada tabla, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 1.

	FRECUENCIA				
	1	2	3	4	5
La gente progresa en la institución porque (ordenar del uno al cinco):					
Tiene mucha capacidad	45	42	35	36	71
Está orientada a resultados prácticos	15	25	33	47	44
Está orientada a calidad	22	34	48	39	43
Tiene habilidad para relacionarse	73	42	22	40	22
Tiene un alto sentido de responsabilidad	79	77	56	35	27
Está técnicamente preparada	61	73	56	40	38
Tiene calidad humana	44	35	66	45	40
Sabe manejar sus recursos	17	37	47	58	70
Da a conocer sus logros	9	11	17	41	35
Tiene trato social	14	35	28	25	27
Trabaja más de lo que pide el puesto	14	7	12	12	29

En esta primer tabla podemos notar que el personal percibió que la gente progresa en la institución porque antes que nada tiene un alto de sentido de responsabilidad (empate en 1º y 2º lugar), después por que posee calidad humana, en tercer lugar porque sabe manejar sus recursos y en último lugar se debe a que tiene mucha capacidad.

Tabla 2.

Características de esta institución que mas me agradan (ordenar del uno al cinco):	FRECUENCIA				
	1	2	3	4	5
Orientada a resultados	27	26	19	32	27
Respeto al ser humano	121	54	37	22	22
El ambiente de trabajo	22	45	23	27	28
Nuestra imagen ante la comunidad	38	34	29	32	30
Oportunidades de desarrollo	52	42	52	39	38
La calidad de la gente que aquí labora	28	44	31	24	29
Su orientación a la calidad total	28	26	50	24	30
El reto constante	17	42	33	25	28
Su búsqueda de innovación	6	16	29	45	23
El trabajo en equipo	14	29	36	45	36
Su estilo participativo	8	10	6	22	12
Su congruencia entre lo que se dice y lo que se hace	7	9	11	19	13
El crecimiento constante	27	17	37	45	38
El espíritu de justicia	3	6	4	2	12
El nivel adecuado de sueldos y prestaciones	22	17	17	12	46

En la tabla 2, la pregunta fue ¿Qué características de la institución te agradan más?, la mayoría menciona su respeto al ser humano, después su orientación por la calidad total, le siguieron (con un empate) su búsqueda de innovación, el trabajo en equipo y el crecimiento constante, ya por último el nivel adecuado de sueldos y prestaciones.

Tabla 3.

Lo que podría incrementar mi satisfacción en el trabajo (ordenar del uno al cinco):	FRECUENCIA				
	1	2	3	4	5
Oportunidades de desarrollo	159	78	43	32	42
Retribución económica	84	79	32	31	47
Claridad de lo que se espera de mi trabajo	20	40	41	34	22
Reconocimiento por mis resultados	42	71	90	46	35
Libertad de acción	20	29	37	54	39
Adecuada carga de trabajo	24	22	50	38	27
Comunicación de lo que pasa en la organización	11	27	39	41	36
Hacer más innovador mi trabajo	16	23	39	45	33
Reto en el trabajo	9	14	27	36	38
Seguridad de conservar el puesto	17	5	6	22	41
Disminución del burocratismo	24	35	20	43	59

En esta tercer tabla vemos que lo que podría incrementar su satisfacción en el trabajo es en primerísimo lugar contar con oportunidades de desarrollo, en segundo lugar, retribución económica, en tercero reconocimiento por sus resultados, libertad de acción como cuarto lugar y en el ultimo y quinto lugar disminución del burocratismo.

En pocas palabras se puede decir, que es cien por ciento evidente el hecho de que en Oncología cuentan con un muy particular y único Clima Organizacional, el cual aún tiene muchas áreas de oportunidad, pues aunque su clima es adecuado no alcanzaron la calificación de “Satisfactorio” en ninguna de sus categorías. En este punto es bueno resaltar que “el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo” (Rodríguez, 2005,24). Un ejemplo de esto es que en algunos departamentos haya sido mejor calificado que en otros.

Por ende, después de haber observado la situación del Hospital de Oncología se plantea la siguiente pregunta, ¿Cuál es papel que juega un psicólogo dentro del desarrollo

de una organización? Con el fin de responder a esta incógnita comenzaremos definiendo la Psicología Social.

La Psicología Social es una disciplina constituida por elementos de la psicología y sociología, siendo su objeto de estudio el comportamiento interpersonal de los seres humanos. Consistentemente con esto, Álvaro (1995) afirma que la psicología se encarga de analizar las diferentes relaciones en las interacciones sociales que se dan en contextos específicos (Vega y Arévalo, 2006:330).

Más específicamente la psicología organizacional, la cual deriva de la psicología social, se ocupa del estudio de las organizaciones y de los procesos de las mismas. Es tanto descriptiva como normativa; es tanto básica como aplicada; tan interesada en desarrollar teoría de la conducta en las organizaciones como métodos para mejorar las prácticas de la organización. Se han producido cambios significativos en varias zonas importantes de la Psicología. En primer lugar quizá el más fundamental, tenemos la aparición de un gran interés por el contexto mayor de la organización dentro del cual los psicólogos pueden estudiar a las personas y las organizaciones –percepciones, actitudes, motivaciones y relaciones interpersonales entre los miembros- puesto que están muy condicionados y se ven afectadas por la estructura más amplia de la organización (Blum y Naylor, 1996:668-669). De esta forma es gracias a la psicología social de las organizaciones como se puede abordar el estudio de las personas dentro de un entorno social determinado con fines específicos.

Lo antedicho enmarca los intereses de la psicología en el interior de la empresa. Por otra parte conforme al Colegio Oficial de Psicólogos de España (1998), el psicólogo

como profesional realiza diagnósticos, estudios e investigaciones a partir de lo que ha aprendido para el mejoramiento del talento humano, generando programas de prevención e intervención para el bienestar de los sujetos en la organización.

El psicólogo es de gran ayuda dentro del equipo de trabajo de una organización y mucho más en el caso de la Oncología ya que está dentro de sus deberes el procurar la adecuada interacción entre la persona y la organización, o lo que es lo mismo adaptación del sujeto al puesto de trabajo, con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización.

En conclusión, el papel que juega el psicólogo en el interior de las organizaciones es de suma importancia ya que debido a su formación puede colaborar en la optimización de procesos y dinámicas en la organización mediante la evaluación, análisis e intervención de diferentes fenómenos, y uno de estos es el clima organizacional.

3. Conclusiones

De los resultados aportados de la aplicación de la encuesta, lo primero que observamos es un Clima Organizacional “adecuado” dentro del Hospital. Por lo tanto se puede decir sin miedo a equivocarse, que la organización cuenta con su propio Clima pero aún quedan muchas cosas que decir y atribuirle al mismo por eso a continuación se tratara de proporcionar un panorama más general y específico sobre la razón principal de ser de esta investigación, el Clima Organizacional de la Unidad Médica de Alta Especialidad (UMAЕ), Hospital de Oncología Centro Médico Nacional Siglo XXI.

Antes de pasar al análisis y porque no discusión de los resultados sería bueno retomar lo que dice Brunet en Vega 2006, sobre el clima organizacional, el cual lo define como las percepciones del ambiente organizacional que está determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Como resultado de lo planteado por Brunet junto con la información arrojada por la aplicación del instrumento al fin obtendremos una idea de cómo es el clima organizacional dentro del Hospital de Oncología, y aunque ya se sabe que es único y que no hay otro lugar, organización o empresa que posea uno igual aún falta por descubrir más cosas, por ejemplo ¿Cómo se trabaja? ¿Cómo es la comunicación? ¿Cómo son las relaciones laborales y sociales?, en si dilucidar más a fondo, por decirlo de algún modo, la personalidad o esencia de la UMAE Hospital de Oncología,

Luego entonces, de las percepciones que arrojaron los trabajadores del Hospital sobre el Clima Organizacional y que vendrían a dar forma a su personalidad o a sus características principales vemos que en el rubro de *Objetivos*, en general sí están claros además de percibir que el logro de los mismos contribuyen tanto al desarrollo profesional de cada uno como al desarrollo de todo el Hospital y no solo al área a la que pertenecen, pero también notan que hace falta un poco de retroalimentación, aunque no es mucha la diferencia solo un 2%, por parte de los jefes, es como si les hiciera falta su voto de confianza para sentir que el trabajo está bien realizado.

Las categorías que obtuvieron respuestas muy positivas fueron: Los *Roles* ya que la mayoría del personal coincidió en que si se conocen, por lo que está claro el papel que cada uno debe realizar y sienten que no hay duplicidad de funciones; La *Oportunidad de realización* pues sienten que si toman en cuenta sus opiniones, que reciben un buen trato y que inclusive se propicia el desarrollo integral del personal; *Colaboración* la cual según la información aportada es buena, si se da un trabajo y apoyo en los distintos grupos de trabajo y se comparten los conocimientos para un mejor desempeño en el área; *Estilo de liderazgo* cuyos resultados indican que la influencia de los distintos líderes es muy positiva, al grado que poseen la libertad y confianza suficientes para decirles cuando están en desacuerdo con ellos pues se saben escuchados y tomados en cuenta.

Ahora pasemos a las categorías que se percibieron con algunos aspectos bajos de acuerdo a las percepciones del personal, se comenzara por *Innovación y cambio* cuyo único aspecto que necesita ser mejorado es la oportunidad de hacer cosas distintas y nuevas, fuera de eso la mayoría apunto que si existen momentos en los que se revisa la forma de trabajo para mejorar su efectividad, lo que en realidad está ocurriendo es que mucho de lo que se plantea solo se queda en el papel pero en si las ideas no se logran concretar en actitudes practicas.

Entorno físico, que aunque es uno de los aspectos que más se debe cuidar en un Hospital, en este caso obtuvo una calificación “regular” al considerarse que son muchas las áreas en las cuales no se cuenta con la limpieza y orden requeridos, no obstante se observo que el personal si cuenta con las medidas de seguridad en caso de un desastre o emergencia y sabe cómo actuar si llegase a presentarse alguna de las dos.

Motivación, lo primero que podemos mencionar al respecto es que un 56% se siente orgulloso de pertenecer al IMSS, pero a pesar de lo anterior y de que la mayoría percibió como alto el grado de influencia que cada uno posee en las decisiones que afectan su trabajo un 27% siente que dentro del Instituto solo “algunas veces” se premia a la gente que hace bien su trabajo.

La *Comunicación* hubiera sido calificada mejor si no fuera por el hecho de que el personal percibe que la “comunicación informal” es algo positiva, es decir que mucha de la comunicación que se da en la Unidad es solo para tratar asuntos de trabajo y muy pocas veces para tratar otro tipo de cosas

Estrés y presiones en donde se muestra, como era de esperarse, una mala proporción en la carga de trabajo sin embargo se percibe que dicho estrés no ha llegado a afectar su desarrollo familiar, que si hay una planeación de las actividades por desarrollar y que la exigencia dentro del trabajo si es la adecuada.

En *Desempeño y resultados* vemos que efectivamente al igual que los objetivos se tienen bien definidos, que si hay una clara meta dirigida a la obtención de resultados y por lo mismo puede alcanzar grandes cimas dentro del Hospital, pero a pesar de estos puntos tan positivos de nuevo se percibe que solo “algunas veces” la gente que da los resultados positivos por lo que tanto se ha trabajado es reconocida y puede alcanzar el éxito.

Y del lado de *Calidad* se observa una mejora en la calidad del servicio en el último año antes de la aplicación de la encuesta, que no existen grandes obstáculos en el desempeño de las actividades lo cual les permite expresar su dudas y opiniones acerca del mismo, lo único que hace falta es que se haga un sondeo de las necesidades de los usuarios del Hospital pero sobre todo que se difunda a todos los niveles porque se percibe que muy pocos las conocen.

Después de toda la información obtenida por medio de las percepciones del personal ahora si se puede empezar a vislumbrar poco a poco las características del Clima Organizacional de la Unidad. Comenzaremos nuestra larga lista de cualidades y defectos del Clima con el aspecto de reconocimiento cuando se ha realizado bien el trabajo, para el personal eso es muy importante y sienten que son muy pocas las veces que se les hace, desean que se reconozca el esfuerzo que realizan día con día por el logro de los objetivos. Por otra parte aunque si hay muchas personas que sienten un gran orgullo por trabajar en el IMSS están **concientes** de las muchas deficiencias que posee el mismo y que todavía hay mucha grilla, que no es fácil ascender y que se necesita muchas veces del “amiguismo” o “compadrazgo” para alcanzar los mejores puestos.

En lo referente a Calidad las percepciones apuntaron a un mayor compromiso y a una creciente concientización con la misma como una base sólida para la mejora en el servicio del Hospital,

Donde se puede notar otra característica es en la forma en que se desarrolla la dinámica del trabajo, parece que solo importara cumplir con lo que le toca a cada uno pero no hay una preocupación real por los demás más allá de los amigos, en muchos de

los servicios a los que se acudió para la aplicación de la encuesta se respiraba un ambiente de hostilidad llegando incluso a notarse las diferencias en el trato con los que se llevaban bien y los que no. De hecho varios empleados fueron de la opinión que no tenía ningún caso responder la encuesta porque de todos modos “de nada serviría, jefes van y vienen pero la cosa sigue igual”, tal ha sido la ausencia de una preocupación real por los empleados que se ha llegado a una indiferencia que día con día contagia a más y más

Y aunque en los resultados se muestra que el liderazgo está bien, al tener la valiosísima oportunidad de acudir a los distintos servicios que aceptaron la aplicación de la encuesta se pudo observar de primera mano que muchos trabajadores están inconformes con la forma de trabajo de sus jefes, muchos no se sienten escuchados ni tomados en cuenta, llegando incluso a cierta imposición por lo que no están a gusto en su área de trabajo. Lo cual de una u otra forma repercute en el servicio que se presta dentro del Hospital y como dice el refrán “Pagan justos por pecadores”.

Dentro de los justos que pagan los platos rotos, en segundo plano están los residentes, se dice segundo porque siempre los primeros que se las llevan de calle son los derechohabientes, pero nos enfocaremos a los que se mencionaron primero puesto que son quienes muchas veces se les carga la mano y no se preocupan por toda la labor tan ardua que realizan dentro del funcionamiento del Hospital, se les demerita su esfuerzo al punto que ya no es importante si lo que hacen está bien o mal, mientras hagan lo que les pide lo demás no tiene importancia.

Esta falta de preocupación por lo que ocurre alrededor parece ser el principal talón de Aquiles dentro de Oncología, pues si no todos pero si la mayoría de los servicios se quejaron de lo mismo, que sus jefes solo ocupan de los resultados pero lo que pase o se haga para alcanzarnos no les importa, “no interesa si no dormiste, si tienes algún problema en casa, si no hay una relación armoniosa entre los empleados del mismo servicio”, todo eso y muchas otras cosas por el estilo no son una prioridad.

Ahora se continuara con las críticas a la evaluación del Clima Organizacional dentro de la UMAE Hospital de Oncología, pues aunque la calificación general del Clima según el instrumento utilizado fue “adecuado” ocurre lo que un famoso proverbio Chino dice, “No todo lo que brilla es oro”, y esta no fue la excepción.

En el marco de la principales críticas que se pueden hacer es que se olvido tomar una de la más importantes piezas para el desarrollo del Hospital, o como quien diría la parte medular de todo este engranaje que forma la Unidad y es el **Derechohabiente** pues si ellos no solicitaran el servicio este no tendría ninguna razón de ser, además de que como ya se dijo algunas líneas atrás, es el primero que carga con los problemas de terceras personas y el primero que percibe mucho de lo que está ocurriendo en el Clima de la organización, luego entonces serán ellos quienes noten algún avance significativo en el buen funcionamiento hospitalario y como cita Aguirre(2001) en Martínez “la calidad en la atención médica está relacionada con el grado de concordancia entre las expectativas de calidad en el servicio y la atención recibida por el usuario. Esto se observa en los resultados en donde se reporta que los usuarios se sienten satisfechos con el servicio recibido pese al tiempo que esperan para recibir el servicio”.

En definitiva y de acuerdo con Aguirre (2001) en la evaluación de cualquier Centro de Salud es primordial tomar en cuenta el punto de vista de los usuarios pero en el caso concreto del Hospital de Oncología esto se omitió, pensando que ellos no tenían nada que ver en el Clima Organizacional por eso ni siquiera se les tomo en cuenta dentro de la evaluación.

Otra critica que podemos hacer es que no existió un plan de trabajo concreto después de la aplicación de la encuesta, solo hubo cierto interés por averiguar cómo era el Clima Organizacional más no una solución a las diversas fallas que se pudieran encontrar, aunque hay que decir que sí se realizaron las sugerencias pertinentes conforme a lo encontrado pero fuera de eso faltó cierta planeación y ejecución de actividades por realizar para que la calidad por la que se ha estado trabajando siga en crecimiento.

Por eso para que no ocurra lo mismo se sugiere que exista un plan o proyecto de intervención y no una mera averiguación, para que de verdad existan y se noten avances en las políticas de calidad del Hospital, claro está que dentro de la evaluación se debe tomar en cuenta el punto de vista de los usuarios pues son ellos unos de los principales afectados por el clima.

Así pues hay que afrontamos con el hecho de que una cosa es el Clima real y otra el esperado, al punto en que varios jefes parecían no darse cuenta o más bien fingían no

ver lo que ocurría dentro del Departamento que tenían a su cargo. Mientras no fuera un problema que afectara su comodidad lo demás parecía ser algo sin importancia.

En suma, es más que evidente que la planificación será eficaz no solo cuando sea armónica la técnica y la estrategia, sino cuando se logró modificar la estructura administrativa y se incremente la participación y satisfacción de los usuarios y del personal que colabora en la institución. Logrando con ello un equilibrio en estructura, procesos y resultados (Martínez y Sánchez, 2001:114). Además hay que tener presente que la empresa debe permanecer abierta a todo tipo de influencia y a media que este mejor preparada en su subsistema de procesamiento transformara mejor los insumos sin importar de que naturaleza sean solo en esta forma podrá soportar el ritmo e intensidad de los cambios (Sánchez, 1993:215)

El cambio que se sugiere tendrá grandes repercusiones solo cuando los mismos Directivos y Administrativos dentro del Hospital se comprometan por el beneficio global de toda la Unidad y no únicamente por lo que a ellos les compete. Es por ellos donde debe empezar la calidad, el cambio de políticas, la apertura a nuevas ideas, la empatía tanto con sus subalternos como con los mismos derechohabientes, porque con ellos se está haciendo visible algo que muy acertadamente pronuncio el premio Nobel de Literatura, Octavio Paz, *"Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido inyectado el veneno del miedo.... del miedo al cambio."* Muchos tienen miedo a cambiar, se conforman con sobrevivir día con día y suponer que todo está bien, pero en realidad no se han tomado acciones que de verdad ayuden a mejorar muchos de los problemas existentes en Oncología. Lo que ciertamente hay que hacer es ser capaces

de transformar las instituciones, no solo como respuesta a unas situaciones que demandan un cambio sino que hay que diseñar y dirigir las organizaciones de tal manera que se conviertan en “sistemas de aprendizaje”, sistemas capaces de realizar su continuada transformación (Alonso, 2004:242).

Como ya se ha mencionado en repetidas ocasiones a lo largo de este trabajo, es evidente que existe una gran diferencia entre los climas de las distintas organizaciones. Las organizaciones productivas suelen estar orientadas a la tarea, las organizaciones educacionales a los estudiantes, los hospitales a sus pacientes (derechohabientes), y los bancos y organismos administrativos, como las compañías de seguros y los niveles inferiores de las organizaciones gubernamentales al sistema. Si bien nuestro análisis debe comenzar con la identificación del clima que se tiene en estos momentos, la verdadera cuestión y realmente importante es determinar: ¿Qué clima deberíamos tener para estar más orientados a los resultados? (Reddin, 1988:110). Esta es la verdadera cuestión por la cual necesita ocuparse el Hospital de Oncología, ya que su SGC está enfocado a la obtención de resultados. Incluso se afirma atrevidamente que averiguar cuál es clima organizacional más adecuado para la Unidad traería consigo grandes avances en aspectos ni siquiera antes pensados por los mismos directivos.

O si no se considera prudente o propicio lo anterior, se podría retomar una Administración Centrada en Procesos, la cual plantea Mejía (2003), en este tipo de administración se ve a las personas desde una perspectiva más humana, en ella se brinda al empleado el conocimiento sobre el lugar que ocupa su trabajo dentro del proceso, se da

un desarrollo permanente de la persona y del proceso, el cual siempre es susceptible de mejora. Cuando existe algún error se pregunta qué permitió que éste se diera.

Por el contrario, la Administración centrada en Funciones toma a las personas como un factor económico, en ella se piensa que siempre se puede encontrar un mejor trabajador, el empleado solamente trata de comprender el trabajo y la empresa de controlarlo a él. En caso de ocurrir algún error, se pregunta quién cometió el error. (Mejía, 2003:33). Esto es una descripción clarísima de lo que ocurre en Oncología, por lo tanto sería bueno hacer un análisis más profundo sobre qué solución es la más adecuada en su caso.

De igual forma se sugiere que cuando se realicen estudios o investigaciones sobre Clima Organizacional se haga un verdadero proyecto de investigación en el cual se evalué el clima, se le den soluciones a las distintas fallas encontradas y que se evalué de nuevo para que se haga patente un cambio y no se quede en una simple encuesta aplicada nada más porque sí.

Continuando con la pauta de sugerencias se aclara a todos aquellos interesados en el Clima Organizacional que son varios los factores que influyen al Clima, y que seguramente en el caso de este Hospital ya ha debido cambiar pues a unos meses de realizada la encuesta se llevo a cabo un cambio del Director, por lo que seguramente también ha cambiado el Clima, pues recordemos que son muchas las variables que intervienen en su conformación.

Y por la parte del instrumento se recomienda que se utilice otro pues muchas de las preguntas eran ambiguas llegando a ser algo confusas, y si se puede que se utilice un instrumento más pequeño porque este debido a su tamaño resultaba muy largo para responderse, además de que muchos dejaron ítems sin respuesta y por lo mismo se perdió mucha de la información. Pero si llegase a utilizarse, en su defecto, poner atención en la *moda* y no en la media de las repuestas, pues fue gracias a eso como mucho de lo que aparece oculto con el método de calificación del IMSS logro salir a la luz, de lo contrario todo habría salido como “adecuado” con una prioridad “media” para la toma de acciones de mejora.

Así mismo, estaría bien que se realizaran entrevistas con la mayoría del personal que acepte la aplicación de la encuesta ya que en la misma quedan muchas cosas sin preguntar, todo esto con el objetivo de conseguir la mayor información posible y lograr una visión más global del Clima Organizacional. Son mucho más las soluciones o sugerencias que se podrían hacer sobre el tema pero lo que realmente importa es que de verdad exista un interés real por mejorar la situación del Hospital.

Ya para finalizar con la ardua pero muy enriquecedora labor de la evaluación y análisis del Clima Organizacional, hay que agregar una sola cosa y es que este estudio tan solo fue una fotografía de un momento que seguramente no volverá a repetirse pues ahora las variables no son las mismas, así que mucho de lo analizado ya no tiene aplicación... después de todo todos los días se vive una experiencia nueva y diferente y mucho de lo vivido se queda en simples recuerdos, donde el hubiera deja de existir. Así que si queremos cambiar algo, hagámoslo hoy y no esperemos a que llegue el tiempo

oportuno para hacerlo, porque el mañana nadie lo tiene asegurado. El México que queremos depende de cada uno de nosotros y *“Todos los días Dios nos da un momento en que es posible cambiar todo lo que nos hace infelices. El instante mágico es el momento en que un sí o un no pueden cambiar toda nuestra existencia”* Paulo Coelho.

Referencias

- Alonso, C., Gallego, D. y Ongallo, C. (2004) Psicología Social y de las Organizaciones. Desarrollo de las Instituciones. Dykinson. Madrid.
- Anda, C. (2000) Administración y Calidad. Limusa. México.
- Blum, M. y Naylor J. (1996) Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. Trillas. México.
- Brunet, L. (1992) El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México.
- Caligiore I, y Díaz, J (2000) Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. En Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 8. Num. 024 Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Clark, J. (1977) Motivación y Clima de las Organizaciones. En Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos. Prentice Hall Internacional. Madrid.
- Dunnette, M y Kirchner W (1980) Psicología Industrial. Trillas. México
- Furnham, A. (2001) Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Alfaomega. México.
- García M, (2006) Una aproximación al concepto de cultura organizacional. En Universitas Psychologica. Vol. 5. Num:001 Pontifica Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Martínez, L. y Sánchez B. (2001) El Clima Organizacional y la percepción de la Calidad en la Atención Médica. Tesis a nivel Licenciatura. Facultad de Psicología de la UNAM. México.

- Mejía, R. (2003) Cómo crear un ambiente de control en las organizaciones. En Revista Universidad Eafit, Enero-Marzo. Num. 129. Universidad Eafit. Medellín, Colombia.
- Reddin, B. (1988) La organización orientada al resultado. Paidós. España
- Rodríguez, D. (2005) Diagnóstico Organizacional. Alfaomega. México.
- Sánchez, F. (1993) Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Limusa. México.
- Siegel, L. y Lane, I (1981) Psicología de las Organizaciones Industriales. Compañía Editorial Continental. España
- Schein, E. (1988) Consultoría de Procesos. Sitesa. México.
- Valencia, A (2000) Clima Organizacional una comparación entre trabajadores administrativos y trabajadores sindicales. Tesis a nivel Licenciatura. Facultad de Psicología de la UNAM. México.
- Vázquez, R y Guadarrama J. (2001) El Clima Organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior. En Tiempo de Educar. Enero-Julio. Vol. 3. Num. 005. Universidad Autónoma del Estado de México. Instituto Tecnológico de Toluca, Instituto de Ciencias de la Educación del Estado de México. Toluca, México.
- Vega D, Arévalo A, y Sandoval J (2006) Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá Colombia (1994-2005). En Diversitas Vol. 8 Num. 002. Universidad Santo Tomás. Bogotá Colombia.
- Yzaguirre, L. (2002) Calidad Educativa en ISO 9001-200 en México. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación.

Vol. 3. Número especial. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar. Pp. 421-431. Madrid, España.

ANEXO 1.



Encuesta Clima Organizacional

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD UNIDAD DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD COORDINACIONES DELEGACIONALES DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD

OBJETIVOS

		Muy claramente definidos	Claramente definidos	Algo definidos	Poco definidos	Nada definidos
1	Para mí los objetivos específicos de mi trabajo están:					
2	El orden y método en el logro de los objetivos están:					

		Muy frecuentemente	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
3	Recibo retroalimentación por parte de mis jefes acerca de mis objetivos					

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	Las personas en mi equipo (los que le reportamos a un mismo jefe) están comprometidas en el logro de sus objetivos.					
5	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.					
6	Mis objetivos específicos contribuyen claramente a los objetivos de la empresa.					
7	A los objetivos se les da continuamente seguimiento para su cumplimiento					
8	Nuestros objetivos son adecuadamente flexibles, se modifican sobre la marcha					

ROLES

		Muy claro	Claro	Regular	Poco claro	Nada claro
9	Mi conocimiento de lo que son mis responsabilidades en el trabajo es:					
10	El conocimiento de las actividades que tiene que hacer la gente en mi área de trabajo es:					

1C00-009-114 3 de 13



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD
UNIDAD DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD
COORDINACIONES DELEGACIONALES DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11	En asuntos de trabajo mis relaciones con personas de otras áreas están claramente definidas.				
12	Los roles de mi puesto son de claro valor agregado al resultado de mi área.				
13	En mi equipo de trabajo no hay duplicidad de funciones.				

INTEGRACION

	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
14	Mi realización personal se da con el éxito de mi área de trabajo por lo que la integración con el logro de los objetivos es:				

OPORTUNIDAD DE REALIZACION

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15	En mi área de trabajo se propicia el desarrollo integral del personal.				
16	Si encuentro dificultades para realizar mi trabajo las resuelvo.				
17	En mi área de trabajo se nos da mejor trato que en otras áreas				
18	Me ascendieron demasiado rápido y cuento con elementos para controlar mi trabajo				
19	En mi área me dan la oportunidad de desarrollarme continuamente				
20	Mi Jefe toma en cuenta las propuestas de trabajo que le hago				
21	Las responsabilidades que tengo están de acuerdo al nivel que desempeño.				
22	Siento que mi posición de trabajo es adecuada a mi nivel.				
23	Estoy cerca de la jubilación y considero que seré útil para realizar otras actividades.				
24	Si me ofrecieran un puesto equivalente al que actualmente tengo en otra área Institucional, me iría				



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD
UNIDAD DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD
COORDINACIONES DELEGACIONALES DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD

	Total- mente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Total- mente en desacuerdo
34					
35					
36					
37					
38					

	Muy a tiempo	A tiempo	Algunas veces a tiempo	Fuera de tiempo	Muy fuera de tiempo
39					

	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
40					

INNOVACION Y CAMBIO

	Muy frecuen- temente	Frecuente- mente	Algunas veces	Pocas veces	Muy pocas veces
41					
42					

1C00-009-114



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD
UNIDAD DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD
COORDINACIONES DELEGACIONALES DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD

	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
43	Las oportunidades de que dispongo para incorporar nuevos conceptos relativos a la forma de hacer mi trabajo son:				
44	Las oportunidades que tengo de hacer cosas distintas o nuevas en mi trabajo son:				

ENTORNO FISICO

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
45	El confort y comodidad de mi área de trabajo es:				
46	La clasificación , organización y limpieza en mi área es:				

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
47	En mi área de trabajo contamos con las medidas de seguridad necesarias en caso de siniestro (señalizaciones, extintores, salida de emergencia etc.)				
48	Son necesarios los simulacros para estar prevenidos ante un siniestro.				
49	Se que hacer en caso de presentarse un siniestro en mi área de trabajo.				

1C00-009-114



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD
UNIDAD DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD
COORDINACIONES DELEGACIONALES DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD

MOTIVACION

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					

COMUNICACIÓN

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
57					
58					
59					
60					
61					

1C00-009-114



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD
UNIDAD DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD
COORDINACIONES DELEGACIONALES DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD

		Muchísimo	Mucho	Algo	Poco	Nada
62	La comunicación informal en la Institución tiende a ser positiva.					
63	La comunicación que tengo con mi jefe me permite entender a la organización.					

STRESS Y PRESIONES

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
64	En mi área de trabajo se planean las actividades que debo realizar					
65	El exceso de trabajo, no me ha hecho sentirme tenso, ni cansado.					
66	Las horas que dedico a mi trabajo fuera de horario normal son aceptables.					
67	No he descuidado la atención de mi familia por exceso de trabajo.					
68	Siento que se me está dando un buen trato en mi área de trabajo					
69	El exceso de trabajo no me ha ocasionado problemas de salud.:					
70	Siento que la exigencia en mi trabajo es la adecuada.					



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD
UNIDAD DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD
COORDINACIONES DELEGACIONALES DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD

DESEMPEÑO Y RESULTADOS

	Muy definidos	Definidos	Algo definidos	Poco definidos	Nada definidos
71 Los resultados esperados de mi trabajo están:					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
72 En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados.					
73 Aquí el que da mejores resultados es el que triunfa.					
74 Mis resultados contribuyen fuertemente al éxito de la Institución.					
75 En esta Institución la gente más productiva es reconocida y tiene éxito.					

76		Número
	Ordene de mayor a menor las cinco características más importantes, dependiendo de qué tanto consideres que sean tomadas en cuenta para progresar en la Institución (asigna el número uno a la que más se tome en cuenta y así sucesivamente hasta el número cinco). No repitas ningún número. La gente progresa en la Institución porque:	
	Tiene mucha capacidad	
	Está orientada a resultados prácticos	
	Esta orientada a calidad	
	Tiene habilidad para relacionarse	
	Tiene un alto sentido de responsabilidad	
	Esta técnicamente preparada	
	Tiene calidad humana	
	Sabe manejar sus recursos	
	Da a conocer sus logros	
	Tiene trato social	
	Trabaja más de lo que le pide el puesto	

1C00-009-114



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD
UNIDAD DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD
COORDINACIONES DELEGACIONALES DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD

77 Jerarquiza las cinco características de mayor importancia para ti (asigna el número uno a la que consideres más importante y así sucesivamente hasta el número cinco). No repitas ningún número.
Características de esta Institución que más me agradan:

	Número
Orientada a resultados	
Respeto al ser humano	
El ambiente de trabajo	
Nuestra imagen ante la comunidad	
Oportunidades de desarrollo	
La calidad de la gente que aquí labora	
Su orientación a la calidad total	
El reto constante	
Su búsqueda de innovación	
El trabajo en equipo	
Su estilo participativo	
Su congruencia entre lo que se dice y lo que se hace	
El crecimiento constante	
El espíritu de justicia	
El nivel adecuado de sueldos y prestaciones	

78 De las características abajo mencionadas cuáles crees que son las cinco que más podrían incrementar tu satisfacción en el trabajo (asigna el número uno a lo que más contribuiría y así sucesivamente hasta el número cinco). No repitas ningún número.
Lo que podría incrementar mi satisfacción en el trabajo

	Número
Oportunidades de desarrollo	
Retribución económica	
Claridad de lo que se espera de mi trabajo	
Reconocimiento por mis resultados	
Libertad de acción	
Adecuada carga de trabajo	
Comunicación de lo que pasa en la organización	
Hacer más innovador mi trabajo	
Reto en el trabajo	
Seguridad de conservar el puesto	
Disminución del burocratismo	

1C00-009-114



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD
UNIDAD DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD
COORDINACIONES DELEGACIONALES DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD

CALIDAD

	Muy frecuen- temente	Frecuente- mente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
79	En la ejecución del trabajo diario en mi área a la que yo pertenezco nos concentramos en lo vital.				

	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
80	La precisión con la que conozco las necesidades de mi(s) usuario(s) es:				
81	El compromiso en mi equipo por hacer las cosas con calidad es:				

	Total- mente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Total- mente en desacuerdo
82	Para mi jefe, la calidad del trabajo que hacemos tiene la mas alta prioridad.				
83	Las personas que trabajan alrededor mío poseen los conocimientos y las habilidades requeridas para hacer un trabajo que satisfaga las necesidades de sus usuarios.				
84	No hay grandes obstáculos que me dificultan hacer bien mi trabajo.				
85	Siento orgullo y satisfacción por el trabajo que hago				
86	La calidad de los principales productos y servicios que yo recibo de otras funciones es mejor hoy que hace un año.				
87	En mi área no sentimos miedo de expresar a los jefes nuestras dudas y opiniones				
88	En mi área de trabajo se da satisfacción a los usuarios				
89	El trabajo de mi área se realiza con oportunidad de acuerdo a lo planeado.				
90	Conozco los procedimientos o normas para realizar mi trabajo.				

1C00-009-114



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD
UNIDAD DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD
COORDINACIONES DELEGACIONALES DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD

91. De acuerdo al listado de variables que conforman el clima laboral jerarquicé cinco de éstas que sean de mayor importancia para usted, (asigna el número uno a la que consideres más importante y así sucesivamente hasta el número cinco). No repitas ningún número. Y una vez hecha la elección marca con una X ¿Cómo percibes estas variables en su Coordinación Delegacional de Calidad y Normatividad?

	Número	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Objetivos						
Roles						
Integración						
Oportunidad de Realización						
Colaboración						
Estilo de liderazgo						
Innovación y Cambio						
Entorno Físico						
Motivación						
Comunicación						
Stress y Presiones						
Desempeño y Resultados						
Calidad						

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

SEXO	EDAD	EDO.CIVIL	ESCOLARIDAD	PUESTO	ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION
Femenino <input type="radio"/>	Menos de 25 <input type="radio"/>	Soltero <input type="radio"/>	Primaria <input type="radio"/>	Operativo <input type="radio"/>	Menos de 1 año <input type="radio"/>
Masculino <input type="radio"/>	25 a 34 <input type="radio"/>	Casado <input type="radio"/>	Secundaria <input type="radio"/>	Directivo <input type="radio"/>	1 a 5 <input type="radio"/>
	35 a 44 <input type="radio"/>	Divorciado <input type="radio"/>	Preparatoria o Carrera Técnica <input type="radio"/>		5 a 10 <input type="radio"/>
	45 a 54 <input type="radio"/>	Viudo <input type="radio"/>	Licenciatura <input type="radio"/>		10 a 15 <input type="radio"/>
	55 o más <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Postgrado <input type="radio"/>		15 a 20 <input type="radio"/>
					20 a 25 <input type="radio"/>
					25 a 30 <input type="radio"/>

Al terminar de contestar el cuestionario por favor entréguelo a los facilitadores de calidad, sus valiosas respuestas nos servirán de apoyo para la mejora de nuestras Coordinaciones Delegacionales de Calidad y Normatividad.

Gracias.

ANEXO 2

UNIVERSO	1443	100 %
ENCUESTAS SOLICITADAS	648	45%
ENCUESTAS APLICADAS	462	32%
ABSTENSIONISMO	186	39.74%

Fig. 1. Población y Muestra

Tablas con resultados de los datos demográficos

SEXO	No. De MUESTRA	PORCENTAJE
Mujeres	259	56%
Hombres	181	39%
No contesto	22	5%

ESTADO CIVIL	No. De MUESTRA	PORCENTAJE
Soltero	122	26%
Casado	246	53%
Divorciado	58	13%
Viudo	14	3%
No contesto	22	5%

EDAD	No. De MUESTRA	PORCENTAJE
Menos de 25 años	18	4%
25 a 34 años	113	24%
35 a 44 años	170	37%
45 a 54 años	125	27%
55 años o más	14	3
No contesto	22	5%

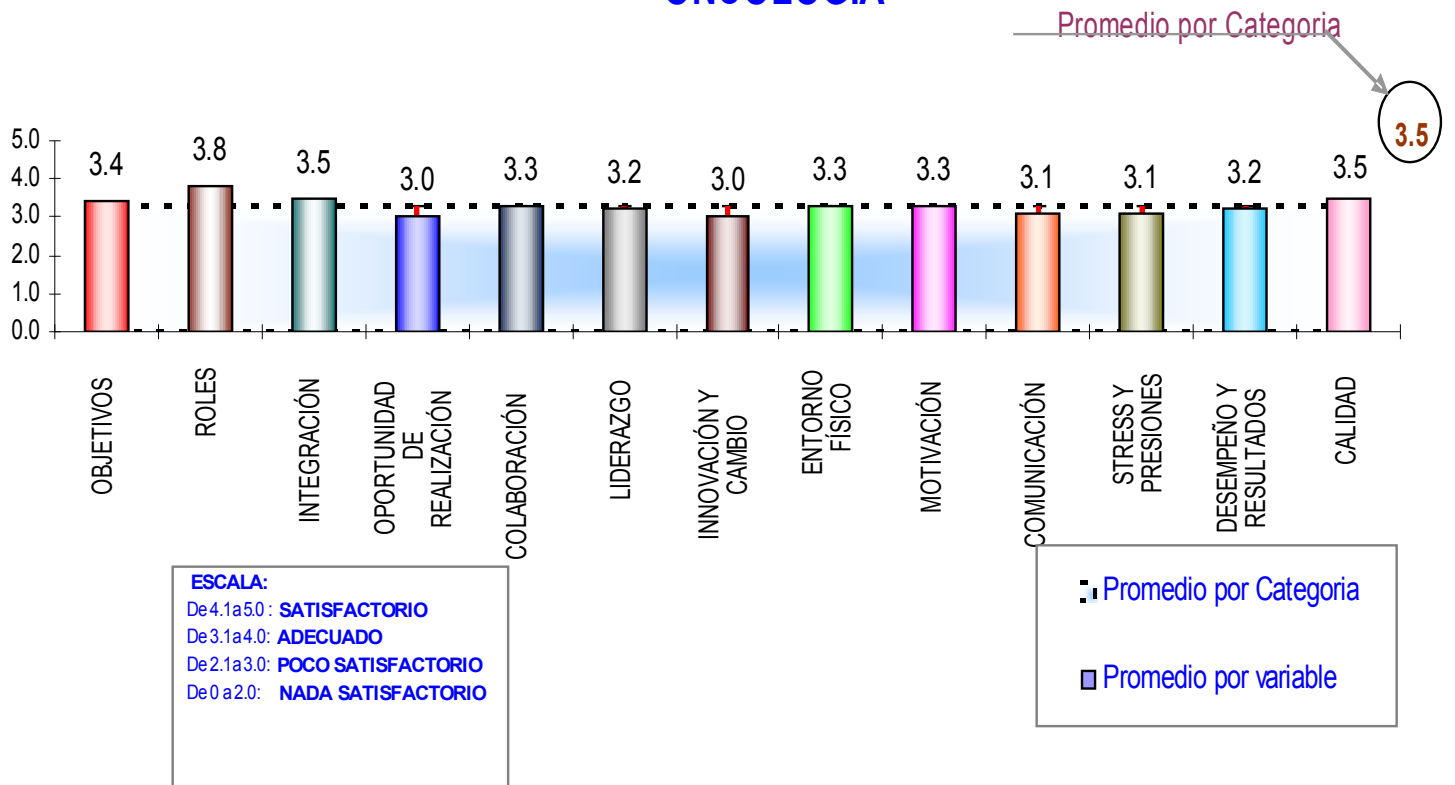
ESCOLARIDAD	No. De MUESTRA	PORCENTAJE
Primaria	23	5%
Secundaria	41	8.9%
Preparatoria	199	43%
Licenciatura	87	18.8%
Postgrado	72	15.6%
No contexto	40	8.6%

TURNO	No. De MUESTRA	PORCENTAJE
Matutino	290	62.77%
Vespertino	78	16.88%
Nocturno	54	11.69%
Jornada Acumulada	3	.65%
No contesto	37	8%

ANTIGÜEDAD	No. De MUESTRA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	27	6%
1 a 5 años	47	10%
5 a 10 años	42	9%
10 a 15 años	69	15%
15 a 20 años	124	27%
20 a 25 años	78	17%
25 a 30 años	53	11%
No contesto	22	5%

PUESTO	No. De MUESTRA	PORCENTAJE
Operativo	365	79%
Directivo	52	11%
No contesto	45	10%

RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UMAE CMNSXXI, HOSPITAL DE ONCOLOGÍA



El promedio general obtenido fue de **3.5** que de acuerdo a la escala, significa que las personas encuestadas perciben el clima organizacional en nivel **adecuado**.

AGOSTO DE 2007

Fig. 2. Gráfica con el promedio general obtenido por el Hospital

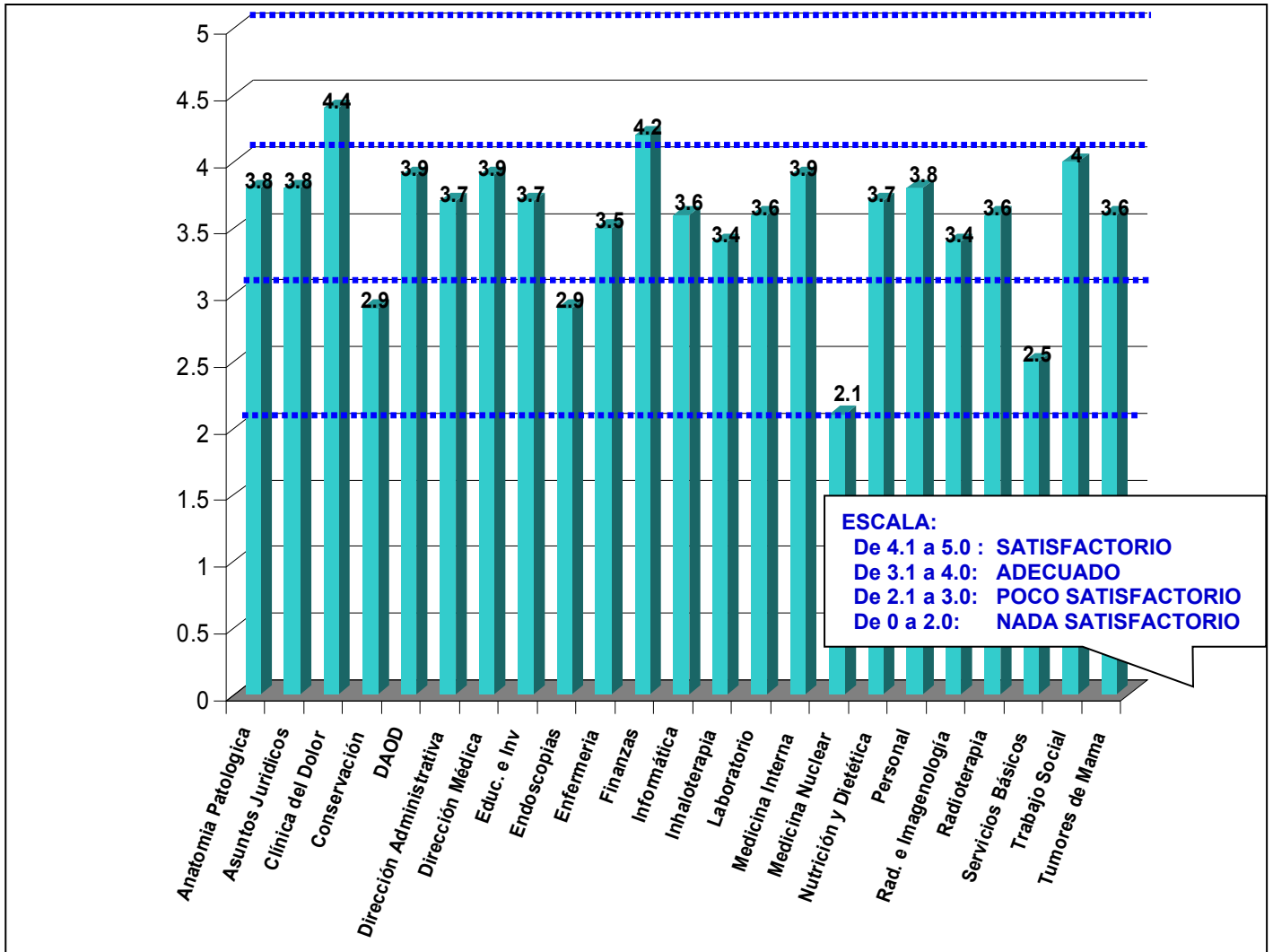


Fig. 3. Gráfica con los promedios obtenidos por los distintos servicios que aceptaron la aplicación de la encuesta