



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PREVALECE EN LAS
AREAS: MEDICA, LABORATORIO, ENFERMERIA Y
ASISTENCIA MEDICA DEL HOSPITAL GENERAL DE
ZONA No. 29 DE I.M.S.S.**

T E S I N A

**QUE PRESENTA:
MARIA LUISA RIOS PERALTA
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**ASESOR Y LECTOR DE TESINA:.
PROF.OSCAR RODRIGUEZ CERDA**

NOVIEMBRE 2002

ÍNDICE

CAPITULO 1: MARCO TEÒRICO

- 1.1 Concepto de organización
- 1.2 Los fines de la organización
- 1.3 Perspectivas y Modelos Teóricos organizacionales
 - 1.3.1 Antecedentes organizacionales
 - 1.3.2 Perspectivas organizacionales
 - 1.3.2.1 Perspectiva Estructural de las organizaciones: Racionalidad, estructura y clima organizacional
 - 1.3.2.2 Perspectiva de Recursos Humanos y Clima organizacional
 - 1.3.3 Modelos Teóricos organizacionales
 - 1.3.3.1 Teoría Clásica
 - 1.3.3.2 Teoría de la Administración Científica
 - 1.3.3.3 Teoría de la Burocracia
 - 1.3.3.4 Teoría de las Relaciones Humanas
 - 1.3.3.5 Teoría General de Sistemas
 - 1.3.3.6 Teoría de la contingencia
- 1.4 Desarrollo Organizacional
- 1.5 Comportamiento Organizacional y Clima Organizacional
- 1.6 Variable independiente: Clima Organizacional
 - 1.6.1 Definición de Clima Organizacional
 - 1.6.2 Características del Clima Organizacional
 - 1.6.3 Dimensiones del Clima Organizacional
 - 1.6.4 Efectos del Clima Organizacional
- 1.7 Teoría de los Sistemas de Organización de Likert
 - 1.7.1 Características de los Climas Organizacionales de Likert

CAPITULO 2: METODOLOGÍA

- 2.1 Objetivos
 - 2.1.1 Objetivos Generales
 - 2.1.2 Objetivos Particulares
- 2.2 Formulación de Hipótesis
 - 2.2.1 Hipótesis de trabajo
- 2.3 Planteamiento del Problema
- 2.4 Variables
 - 2.4.1 Conceptualización de variables
 - 2.4.2 Operacionalización de variables
- 2.5 Procedimiento
 - 2.5.1 Diseño
 - 2.5.2 Instrumento
 - 2.5.3 Objeto de estudio
 - 2.5.4 Población
 - 2.5.5 Muestra
 - 2.5.6 Criterios estadísticos
- 2.6 Justificación

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- 3.1 Validez
- 3.2 Confiabilidad
- 3.3 Distribución de las respuestas para cada uno de los reactivos

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

- 4.1 Breves consideraciones Históricas
- 4.2 Sistema o Sistemas en los cuales consideran los trabajadores se encuentra su organización
- 4.3 Descripción de los procesos organizacionales y dispersión o consistencia en las opiniones para los reactivos que determinan dichos procesos

Clima organizacional que prevalece en las áreas médica, laboratorio, enfermería y asistencia médica en el Hospital General de Zona No. 29.

Introducción.

El presente estudio tiene por objeto determinar que tipo de clima laboral se genera en las áreas médica, de laboratorio, asistencia médica y enfermería en el Hospital General de Zona No. 29 del I. M. S. S.

Para el desarrollo del trabajo se toma como sustento **la teoría de los sistemas de organización** de Likert en cuanto al clima organizacional se refiere. Se considera que el clima de una organización es producto de la interacción de tres tipos de componentes: 1) Los comportamientos individuales y de grupo, motivacionales y de liderazgo. 2) Estructura de la organización. 3) Procesos organizacionales.

La interacción que se lleve a cabo entre estos tres componentes, dará como resultado un tipo de clima organizacional que genera a su vez los siguientes efectos:

- a) A nivel individual: alcance de los objetivos, satisfacción en el trabajo, satisfacción profesional y calidad del trabajo.
- b) A nivel de grupo: alcance de los objetivos, moral, resultados y cohesión.
- c) A nivel de la organización: productividad, eficacia, satisfacción en el trabajo, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo.

El clima organizacional incide, como se mencionará y ampliará más tarde esta aseveración en el comportamiento de los trabajadores, este es causado a su vez por el comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales y por las características individuales de los trabajadores.

El estudio podría determinar si el clima organizacional afecta el trabajo de los trabajadores que laboran en las áreas especificadas anteriormente en el hospital general de zona No. 29 del IMSS basándose en los resultados que se obtengan después de aplicar el procedimiento utilizado para determinar el clima organizacional elaborado por Likert, el cual considera las dimensiones necesarias para dar cuenta de los niveles individual, grupal y organizacional mencionados anteriormente: 1) Métodos de mando. 2) Naturaleza de las fuerzas de motivación. 3) Naturaleza de los procesos de comunicación. 4) Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. 5) Naturaleza del proceso de toma de decisiones. 6) Fijación de los objetivos o de las directrices. 7) Procesos de control. (Likert, 1986). En estos se concreta el nivel individual, el nivel de grupo y el nivel organizacional.

El marco teórico para estudiar el clima laboral es la teoría de las organizaciones en virtud de que permite ubicar el contexto en el que se da la relación entre las variables que se están estudiando.

En la presentación de la teoría de las organizaciones, se hace referencia al concepto de organización y los fines que persiguen estas entidades sociales así como sus características principales.

En seguida se mencionan algunos antecedentes acerca de la teoría organizacional y se presentan algunos conceptos organizacionales de utilidad para nuestra presentación, así mismo se hace una descripción de las diferentes corrientes teóricas y la manera en que ha evolucionado la teoría de las organizaciones (las de mayor interés para nuestro trabajo son las teorías de las relaciones humanas y la de sistemas, corrientes que abordan el estudio del desarrollo organizacional pues dentro de su ámbito de estudio está el clima organizacional) con el objeto de ubicar de una forma lo más integral posible el ámbito hospitalario dentro del contexto organizacional, teniendo presente que los hospitales como lo menciona Gibbson, son organizaciones complejas. El concepto de complejidad lo han definido varios autores desde diferentes puntos de vista y se tratará con amplitud dentro del marco teórico.

Posteriormente se describirá la teoría de los sistemas de organización de Liker y sus categorías serán la base sobre la que se desarrolle el trabajo y se describirán cada uno de los sistemas que la constituyen. Estos sistemas son:

Sistema I autoritario explotador.

Sistema II autoritario benevolente.

Sistema III consultivo.

Sistema IV Participativo.

Las organizaciones según Likert, pueden ser incluidas en cualquiera de estos cuatro sistemas dependiendo del comportamiento organizacional que prive en ellas, éste a su vez es función de la presencia o ausencia de ciertos elementos psicosociales tales como la motivación, la categorización, la atribución y la influencia. Todo esto en su conjunto va a generar ciertos tipos de clima organizacional cuyas características se describirán posteriormente.

Como una de las características del clima es que es influenciado por el comportamiento de sus miembros y a su vez lo influye, es de interés abordar el tema relacionado con el comportamiento organizacional. El comportamiento organizacional según Peiró es consciente, cognitivo, simbólico y subjetivo y a través de él se procesa información acerca del clima organizacional como parte del contexto cultural en el que se desenvuelven los miembros de la organización.

En este trabajo se definirá el concepto de **clima organizacional**, por lo que se expondrán algunas de las perspectivas desde las cuales ha sido abordado éste tema, sus componentes, consecuencias y dimensiones. Se valorarán por tanto todas y cada una de las dimensiones que constituyen el clima de una organización sugeridas por Likert y que han sido mencionadas anteriormente. Dichas dimensiones se definirán operacional y conceptualmente en las áreas médicas, de

INTRODUCCIÓN

laboratorio, asistencia médica y enfermería mediante la aplicación del instrumento ideado por Likert para el diagnóstico del clima organizacional; la validez y confiabilidad de éste cuestionario aunque ya ha sido probada para otros lugares y momentos, se sometió a las pruebas para determinar su validez y confiabilidad en el caso particular de la institución en la cual se llevó a cabo el estudio.

Se eligió ésta teoría en virtud de que su autor según opinión de varios autores, es uno de los investigadores con más reconocimiento por sus trabajos en psicología organizacional, en particular en lo referente al clima organizacional con la elaboración de cuestionarios que permiten analizar el papel de cada una de las variables que conforman el clima que se está analizando. Brunet,(1999), Peiró(1997).

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

El objetivo de este apartado es presentar en primer lugar la definición y delimitación del concepto de organización, con sus características principales y composición. En segundo lugar, sustentar teóricamente nuestro estudio, analizando y exponiendo los antecedentes, enfoques e investigaciones llevados a cabo con relación a las teorías que nos expliquen nuestro objeto de estudio, para lo cual vamos a tomar elementos de las diferentes teorías que en su evolución han contribuido al desarrollo de la teoría de las organizaciones. Finalmente analizaremos como se constituye y construye el clima laboral de una organización.

1.1 Concepto de organización.

De acuerdo con Peiró, J.M.(1997), la organización es una realidad social con cinco características en el sentido más amplio: 1) *es compleja y multifacética* al presentar múltiples aspectos de la realidad, 2) *es múltiple y plural* al describir diferentes tipos de formaciones sociales, 3) *en constante desarrollo y cambio* al considerar cómo estos fenómenos se producen y evolucionan desde su origen, 4) *es una entidad característica de la sociedad contemporánea* y 5) *tiene un carácter multidisciplinar*. En virtud de que existen múltiples perspectivas de aproximación a éste fenómeno, y como ninguna de estas disciplinas por sí sola agota su campo de estudio, es necesario por tanto buscar una aportación multidisciplinar que permita nuevos niveles de integración.

A estas características habrá que agregar otras tres: 6) *las organizaciones son sorprendentes* por lo que es difícil predecir lo que sucederá ante determinadas decisiones o iniciativas, 7) *son engañosas* y no solamente desafían las expectativas, sino que incluso encubren lo sorprendente y 8) como consecuencia de ser complejas, sorprendentes y engañosas, también *son ambiguas*. Bolman, (1995)

Continuando con Peiró, (1997), el concepto de organización se define y delimita en función al menos de tres aspectos comunes que deben cumplirse y que señalan lo siguiente:

- 1) Que se trata de entidades o formaciones sociales con cierto número de miembros, diferenciándose internamente las funciones que desempeña cada uno de sus miembros.
- 2) Que está orientada a conseguir de manera consciente ciertos fines y objetivos específicos.

- 3) Que todas las organizaciones están configuradas racionalmente con el propósito de cumplir los objetivos o fines que se hayan propuesto.

Así, en la definición y delimitación del concepto de organización en primer lugar, es necesario distinguir a las organizaciones de otras formas integrantes de la organización social, como la familia, las clases sociales, etc. Esta distinción se basa en que las organizaciones son creadas de manera consciente para conseguir determinados fines, mientras que otras formas de organización social han sido creadas de manera natural, aunque esta distinción no depende tanto de su origen como de que reúna los requisitos mínimos enunciados anteriormente.

Una segunda delimitación del concepto de organización es la siguiente: Solo se puede hablar de organización al referirse a grupos cuando en ellos haya un sistema diferenciado y bien definido en las funciones que desempeñan cada uno de sus miembros y debe ser compleja en sus interacciones, como ya se mencionó con anterioridad, condiciones que solo se cumplen cuando el grupo tiene cierta magnitud con respecto al número de miembros.

En los estudios relacionados con el concepto de organización han participado investigadores de diversas disciplinas cuyos trabajos sirvieron de base para lograr la siguiente definición: "Las organizaciones están compuestas por individuos o por grupos con el propósito de conseguir ciertos fines y objetivos por medio de funciones diferenciadas procurando que estén coordinadas racionalmente y dirigidas con cierta continuidad en el tiempo" (Porter, Lawler y Hackman. Cit. Pieró, J.M. (1997: 140)

Además de los requisitos que deben cumplirse en las organizaciones como son la diferenciación de tareas, la especificación racional de los fines y el número de miembros de que consta la organización, el cual puede variar de una organización a otra, los miembros de una organización también delimitan su pertenencia a ella por medio de signos y a través del desarrollo de una mente de grupo, presiones, conformidad, procesos de influencia social sobre la percepción y la atribución y otros signos más.

Como se mencionó con anterioridad, las organizaciones pueden estar compuestas por grupos. Según Porter, Lawler y Hackman " los grupos están compuestos por cierto número de individuos que tienen interacciones comunes que los hacen interdependientes y cierto número de normas y valores compartidos" (cit. en Pieró, J.M. 1997:143). Los valores y normas compartidos junto con las actividades conjuntas necesarias para que los individuos actúen sobre éstos constituyen las dos principales bases de la interdependencia. (Cartwright y Zander, 1968). Estos grupos pueden ser de dos tipos según su origen y las funciones que cumplen: a) Según su origen pueden ser: 1) formales y 2) informales. b) Según sus funciones teniendo en cuenta que los grupos tienen varias de ellas se pueden clasificar en: 1) los que tienen el objetivo de lograr un tipo específico de metas grupales y 2) aquellos cuyo objetivo es mantenerlo en sí mismo o fortalecerlo. (ídem: 337)

Cuando los grupos comparten valores y obligaciones están coordinados afectivamente y mejoran su conducta potencial porque pueden actuar e interaccionar alrededor de valores centrales e importantes para ellos, es decir que la conducta potencial es función de las oportunidades y opciones disponibles para sus miembros.

Con respecto a las normas del grupo, éstas están dadas por los juicios derivados de las conductas hacia los valores compartidos del grupo. Son dos las características más importantes de las normas de grupo: 1) las normas no son conductas particulares, sino juicios acerca de la conducta y 2) las normas son condiciones limitantes para expresar los valores del grupo. (Perlman, : 365)

1.2 Los fines de la organización.

Retomando a Peiró, (1997), la principal orientación que caracteriza y diferencia a las organizaciones de otros tipos de sistemas sociales es el *logro de fines específicos*. (Parsons, 1960: 17) los cuales dependen de las funciones que la organización desea cumplir. La organización ha de procurar que los fines que persigue sean asumidos por todos sus miembros, aportando su energía, habilidades y conocimientos para lograrlos, por lo que deben ser de conocimiento común.

Existen dos grandes orientaciones al tratar de definir los fines: en una los fines son "estados futuros de las cosas o situaciones que el actor intenta conseguir, objetivos o metas a alcanzar; en otra los fines se caracterizan fundamentalmente por ser conjuntos de constricciones que limitan las posibilidades de acción" Peiró, (1997).

Ahora bien, la organización cuenta con ciertos métodos para lograr sus fines, para lo cual requiere al menos dos condiciones complementarias: **1) La diferenciación de funciones** que permite distinguir claramente las organizaciones de otras unidades sociales, que puede ser horizontal y/o vertical. Esta diferenciación permite visualizar cómo en la jerarquía superior la orientación es hacia la formulación de objetivos y en la inferior la orientación está hacia el logro de los fines establecidos. **2) Coordinación racional de las funciones**, que permite la integración de las funciones.

1.3. Perspectivas y Modelos teóricos de la Organización

Como primer punto se presentarán algunos antecedentes acerca del origen de las organizaciones. Posteriormente en este apartado se describirán algunas de las perspectivas desde las cuales se ha abordado el estudio de estas entidades sociales así como las teorías representativas de dichas perspectivas, descritas muy concretamente, con el fin de enmarcar primero y centrar después la posición que nuestro objeto de estudio ocupa dentro de este contexto teórico en el cual se genera el clima organizacional.

1.3.1 Antecedentes organizacionales

Las organizaciones son tan antiguas como el hombre, para crearlas, los hombres se han unido para alcanzar sus propósitos formando grupos, tribus y posteriormente unidades políticas más complejas, de tal manera que las organizaciones se han convertido en unidades muy heterogéneas y diversificadas en cuanto a dimensiones, características, estructuras y objetivos; y cuyas actividades han dado origen a lo que se ha denominado **la teoría de las organizaciones**, que es el campo de conocimiento que se ocupa del estudio de las organizaciones en general.

Aunque las organizaciones como mencionamos anteriormente surgieron con la actividad humana es a partir de 1903 con la denominada teoría de la administración científica de Taylor que la teoría de las organizaciones se ha ampliado y profundizado enormemente con las aportaciones de diferentes corrientes teóricas como la teoría de la burocracia de Weber, la teoría de equilibrio de Simon, teoría de general de sistemas de Bertalanfhy y la teoría de la contingencia de Woodward, Lawrence y Lorsch, citado en Rev. de la U.A.M. año 1, No. 3, Heneine. M.G.(1999).

A continuación se exponen las perspectivas desde las cuales se pueden abordar a las organizaciones y algunos aspectos del desarrollo, evolución de aquellas que son de interés por la relación que tienen con los objetivos de nuestro estudio, con el propósito de estudiarlas y analizar cómo se han aportado ciertos elementos que han configurado un tipo característico de organización con un clima organizacional determinado.

1.3.2. Perspectivas organizacionales.

Son cuatro las perspectivas desde las cuales se pueden analizar a las organizaciones:

- 1) **El enfoque estructuralistas** que ponen el énfasis en la importancia de las metas, los roles y las tecnologías organizacionales y proponen el diseño de estructuras que se ajusten a sus propósitos y a las demandas de su entorno.
- 2) **El enfoque de recursos humanos** que enfatiza la relación existente entre la organización y sus integrantes; su centro de atención radica en la búsqueda de la congruencia entre las necesidades, habilidades, valores, roles y relaciones de los miembros de la organización.
- 3) **El enfoque político** que centra su atención en el poder, el conflicto y la distribución de los recursos. Con este enfoque se concibe a los integrantes de la organización como poseedores del poder, las coaliciones, las negociaciones y el manejo del conflicto para lograr la cooperación.
- 4) **El enfoque simbólico** que enfatiza los problemas de significado, lo limitado del logro de la cohesión utilizando el poder y el diseño racional. En su lugar se utilizan elementos dramáticos, imaginativos y teatrales para lograr algún orden en las organizaciones.

Para nuestro propósito se toman elementos de los enfoques estructuralista y de recursos humanos dado que dentro del primero se encuentra un marco adecuado a nuestro parecer para poder incluir al IMSS, en el sentido de que se desenvuelve dentro de las propuestas de este enfoque. Aunque si bien es cierto que se rige normativa y estructuralmente, estas mismas características no lo hacen tan fácilmente adaptable a los cambios ambientales que se le presentan. Y del segundo porque como mencionamos con anterioridad esta corriente alberga a las posturas del desarrollo organizacional que contempla al clima laboral como uno de sus elementos. También se abordará a la organización como sistema.

1.3.2.1. Perspectiva Estructural de las organizaciones: Racionalidad, estructura y clima organizacional.

Enfoque estructural, conceptos generales.

Según Bolman (1995), uno de los aspectos más importantes que una organización debe de tener presente es cómo estructurarse, a este respecto es importante delimitar los conceptos de **diseño** y **estructura**. En la estructura se encuentran las relaciones de autoridad, los canales de comunicación y equipos de trabajo formales, departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad. La estructura trata de definir el patrón de actividades deseado, las expectativas y el intercambio entre los integrantes de la organización. El diseño es un concepto más amplio que abarca además de la estructura otros elementos, aunque algunos autores utilizan estos dos términos como sinónimos.

El tipo de estructura y diseño determinarán el clima organizacional que prive en determinada organización, facilitando o entorpeciendo las capacidades de las organizaciones a través de la expresión de las diferentes dimensiones que la constituyen.

Algunos teóricos definen a la estructura como un acuerdo de funciones que consiste en la división del trabajo y su coordinación, Mintzberg (1998). Blau, (1974) y Ranson, Hinings y Greenwood, (1980:3) cit Hall, (1996) también hacen alusión a la división del trabajo y la asignación de diferentes tareas o puestos dentro de la organización de lo cual se desprende que existan rangos o jerarquías y reglas y reglamentos que especifiquen el comportamiento y proceder de los elementos de las organizaciones. De aquí que otros autores enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, en virtud de que los procesos organizacionales son cíclicos es decir que las estructuras afectan a sus elementos, pero también los elementos configuran a la estructura, constituyendo las interacciones dentro de ella.

Otros más consideran que de las estructuras depende que hayan soluciones tecnológicas, intercambios políticos e interpretaciones sociales en y al derredor de las organizaciones. Fombrum (1986) cit. Hall, (1996)

El concepto de estructura comprende dos elementos **diferenciación e integración**. Algunos autores emplean el término diferenciación como sinónimo de complejidad. Peiró, (1997) define a la complejidad en función de tres variables: **1) la variedad y número de elementos que la constituyen. 2) la variedad de interrelaciones que existen entre dichos elementos y 3) las interacciones que todos ellos tienen con su medio ambiente**. Con respecto a los dos últimos puntos Bolman refiere nuestra aún limitada capacidad para entender y predecir la conducta humana en primer lugar, como consecuencia de las interacciones entre los individuos y entre los grupos que acentúan la complejidad de las organizaciones, ésta después se hace más evidente cuando la interacción se lleva a cabo entre varias organizaciones y todas a su vez con el medio ambiente, en donde la cantidad de influencias e interacciones se vuelve extremadamente grande, con la consiguiente afectación de unas y otras.

Hall, (1996) por su parte menciona que la complejidad de una organización tiene efecto sobre el comportamiento de sus miembros, otros factores estructurales, procesos y en las relaciones existentes entre la organización y su ambiente.

La **diferenciación** implica fraccionar el trabajo en una serie de tareas. La división del trabajo es la base sobre la cual se asientan las organizaciones modernas y se enfocan a asignar la función desarrollará cada uno de los integrantes de la organización y que camino debe seguirse en la comunicación e información. La **integración** se refiere a la coordinación necesaria de esas tareas con el fin de lograr las metas de la organización y saber cómo integrar los diferentes roles dentro de ella.

Diferenciación.

Existen tres tipos básicos de **diferenciación o complejidad: Diferenciación horizontal, diferenciación vertical y diferenciación espacial**.

La diferenciación horizontal hace referencia a fraccionar el trabajo en un conjunto de tareas y subtareas a un mismo nivel organizacional, y la representan por el número de individuos o unidades que la configuran. Hage (1965:294) cit. Hall,(1996) por ejemplo al referirse a ella lo hace en función de la especialización, específicamente como “el grado de especialización ocupacional, actividad profesional específica y la formación profesional necesaria para poder realizar tareas concretas”. La complejidad se mide por el número de especialidades ocupacionales y la duración de la capacitación necesaria para cada una. Su hipótesis es que entre más capacitado esté el personal y diferenciados los puestos de trabajo en una organización más compleja es. Esta forma de diferenciación ocupacional y profesional trae una complicación para la organización puesto que un alto nivel de especialización requiere la coordinación de esos especialistas a través de un coordinador con el fin de evitar la dispersión de los esfuerzos y que se alcancen las metas específicas de la organización Hodge,(1999).

Muy semejante es lo que menciona Price,(1968) cit. Hall,(1996) al definirla "como el grado de conocimiento necesario para elaborar los productos de un sistema de tal manera que el grado de complejidad de una organización estará de acuerdo con el grado de educación de sus elementos; entre mayor sea, será más compleja". Esta forma de complejidad está basada generalmente en función del número de categorías de los puestos dentro de la organización, y generalmente estas diferenciaciones se basan en la forma en que está dividido el trabajo, funciones, antigüedad y salarios. Entre mayor sea la división del trabajo mayor es la complejidad.

De acuerdo con estos dos enfoques, una organización con gran variedad de actividades y con clientes que requieren gran variedad de servicios dividirán el trabajo en labores o actividades especializadas. El caso más claro según mencionan Hall,(1996) y Hodge,(1999) a este respecto son los hospitales con todas sus especialidades en donde cada una de sus áreas laborales están descritas y funcionan de manera específica y cuentan además con un elevado nivel de conocimiento en cada departamento. La medición de la complejidad nos la da el número de categorías ya sea profesionales o especializadas o bien como trabajo especializado rutinario. También se puede llevarse a cabo, contando el número de divisiones, departamentos o unidades dentro de la organización, aunque este procedimiento hace que aumente la complejidad. Una complicación a este respecto suele presentarse cuando los trabajos son muy especializados, centrándose la atención del individuo solo en una parte de la operación total.

La diferenciación vertical hace referencia a la división del trabajo según el nivel de autoridad, jerarquía o cadena de mando, teniendo en cuenta que la autoridad se distribuye de acuerdo con el nivel de jerarquía, es decir a mayor nivel de jerarquía mayor autoridad. También se le conoce como **proceso escalar**. Esta diferenciación está representada por el número de niveles distintos de una organización. Es necesario considerar que cuando existe un número grande de niveles jerárquicos pueden ocasionarse problemas por ejemplo en lo relacionado con la comunicación y toma de decisiones. Para medirla, Meyer, (1968) utiliza "la proliferación de niveles de supervisión" y Pugh, (1968) " conteo del número de categorías de trabajo que hay entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan el producto".

La diferenciación espacial o dispersión puede ser vertical u horizontal y solo implica la situación geográfica de las distintas actividades organizacionales, es decir que el personal o las actividades puede estar disperso en el espacio de acuerdo con sus funciones en múltiples localidades. Para medirla solo se cuenta el número de lugares en donde una organización tiene oficinas o plantas. Hodge, (1999)

Con base en estos puntos surgen dos supuestos:

- a) La mayoría de las organizaciones son complejas en alguno de los tres elementos mencionados.

- b) Existe una fuerte tendencia para que las organizaciones se vuelvan más complejas a medida que sus actividades y el ambiente que las rodea se vuelven más complejos.

Es de interés también mencionar que la complejidad se encuentra asociada con otros procesos, entre los cuales se encuentra el cambio, la innovación, presiones internas y externas y a las propias características de las organizaciones.

Como consecuencia de la complejidad de las organizaciones, surge la ambigüedad. En ocasiones es difícil entender lo que sucede en una empresa, un hospital o una escuela debido a la ambigüedad. Para manejarla es necesario el conocimiento del significado e interpretación de los sucesos.

La ambigüedad surge de varias fuentes: Si la información es vaga e incompleta, si la interpretación de la información se proporciona de diferentes maneras por varias personas y cuando en ocasiones es creada deliberadamente con el fin de ocultar problemas o evitar conflictos.

Mc Caskey, (1982) cit. En Bolman, (1995) presenta también varias fuentes de ambigüedad: por ejemplo la inseguridad en saber lo que es realmente el problema, no saber lo que está pasando, lo que queremos o lo que necesitamos y cómo conseguirlo, quién debe hacer qué cosa y finalmente la incapacidad de determinar el éxito o el fracaso de las operaciones.

Ante la complejidad y la ambigüedad, en las organizaciones se suelen hacer juicios o interpretaciones, los cuales dependen de las percepciones, creencias, expectativas, valores, aprendizaje y supuestos existentes en esas organizaciones. Todos estos factores influyen en la categorización y atribución que los miembros de una organización hacen de ella.

Integración.

Como se mencionó con anterioridad, la integración tiene como función unir los esfuerzos individuales con los del grupo como un todo, para lo cual son necesarios métodos confiables. La **coordinación o integración** debe llevarse a cabo tanto horizontal como verticalmente. En forma vertical a través de los roles o puestos, es decir una cadena de mando, que define y delimita la conducta individual por medio de descripciones, normas o reglas de trabajo, procedimientos estandarizados, políticas y sistemas de planificación y control, con el fin de cumplir con las expectativas que la organización tiene con respecto a sus integrantes. (Bolman, 1985)

Hodge, (1999) agrupa estas variables en varias categorías estructurales integradas todas en íntima relación: **Formalización**, (reglas, políticas y procedimientos), **centralización** (lugar de la toma de decisiones), **ámbitos de control y estandarización**.

Formalización.

La formalización es la variable estructural clave en el sentido de que va a determinar el comportamiento de los miembros de la organización. Este concepto está en relación con el de autoridad, poder y jerarquía. El establecer una cadena de mando, implica la existencia de niveles con más o menos autoridad para influir en la conducta de otros, consecuentemente con reglas, políticas y procedimientos. Quienes están en un puesto de poder tienen la responsabilidad de integrar las actividades de la organización y lograr los fines de la organización. Bolman, (1985) Hall, (1996)

El grado de formalización indica las perspectivas de quienes toman las decisiones con respecto a los subordinados e implica una serie de supuestos con respecto a las personas, es decir, si se les considera capaces de ejercer excelentes juicios y autocontrol en función de su información, conocimientos y habilidades la formalización será baja. Por el contrario si la organización utiliza un grado de formalización excesiva es porque se les considera como incapaces de tomar sus propias decisiones por los mismos motivos antes dichos, por lo que requieren un gran número de reglas para guiar su comportamiento, así la formalización es un continuo que va desde la muy baja hasta la muy alta. Hall, (1996)

A éste respecto existe un gran interés en la relación que existe entre la formalización y la profesionalización. De las investigaciones de varios autores entre los que se encuentra Miller, (1967) cit Hall, (1996) quien se centra en el grado de enajenación y Hall, (1968) cit. Ídem., quien lo enfoca desde el punto de vista de la burocratización, se concluye que la profesionalización y la formalización son incompatibles. A mayor profesionalización es probable que la formalización conduzca al conflicto y a la enajenación. Sin embargo ambas están diseñadas para la misma función que es como se mencionó, organizar y regular el comportamiento de los miembros de la organización. La formalización es un proceso en el cual la organización pone las reglas, procedimientos y los medios para asegurar su cumplimiento, mientras que la profesionalización es un medio no organizacional para llevar a cabo el mismo cometido y desde el punto de vista de la organización cualquiera que se emplee es adecuada siempre y cuando se lleve a cabo el trabajo.

También la relación formalización – profesionalización genera conflicto entre los profesionales y la organización, sin embargo la conclusión a la que llegó Hall, (1962) cit. Ídem después de su análisis, este conflicto se puede evitar.

Finalmente en su investigación Zeitz, (1983-84) encontró que la estructuración formal de actividades tenía efectos positivos sobre los niveles de satisfacción y categorización del clima organizacional por parte de sus miembros. Mientras que las restricciones sobre el papel desempeñado y la supervisión de la ejecución de las reglas tenían efectos negativos.

Así, todos estos factores son clave para la forma en que los individuos reaccionarán frente a la organización.

Como se mencionó la formalización involucra la aplicación de **políticas, reglamentos y procedimientos operativos y estandarizados**. Todos estos elementos además de ser mecanismos de integración también son otras formas de limitar la autonomía y asegurar la uniformidad y predictibilidad en las organizaciones. Las reglas o normas determinan y delimitan el comportamiento e interacción permitido para cada empleado, según convenga a la dirección y tiene por objeto obtener la mayor utilidad y eficacia en el desempeño de sus funciones. Sin embargo es necesario tomar en cuenta que las restricciones formales son bipolares, por un lado contribuyen a asegurar la predictibilidad, uniformidad y confiabilidad y por otro crean problemas como apatía, ausentismo y resistencia.

Las políticas se diseñan para que todos los casos que se presenten sean tratados de igual manera independientemente de la persona, lugar y tiempo en que se presente el caso, minimizando las fuerzas irracionales y de personalidad que pudieran interferir en este proceso.

Las normas y políticas en ocasiones se establecen y comunican mediante el entrenamiento que se realiza en la misma organización como sucede en el caso de los hospitales. Bolman, (1985)

Esta posición le dará al empleado una visión sobre el clima que vive y le proporcionará un marco de referencia con respecto a las expectativas de comportamiento requeridas por la organización con respecto a él. De ésta manera los reglamentos y políticas tienen un significativo efecto en los miembros de una organización respecto al clima organizacional de tal forma que cuando éstos son muy *restrictivas* el trabajador se siente como *cautivo y oprimido* dentro de la organización. Esta situación a largo plazo podrá provocar una importante disminución en el rendimiento de los empleados causada por *la falta de motivación, reflejándose en el incremento de las quejas, aumento en la rotación, ausentismo, vandalismo y algo más crítico*. Es decir que si los climas son **cerrados, autocráticos, rígidos o de coacción** provocan intensas reclamaciones, exigencias y cierto tipo de comportamientos que son función de la presión ejercida. Brunet, (1999)

Ahora bien, como resultado de los numerosos **niveles jerárquicos** se tiene un *sentimiento de anonimato y aislamiento*. Es importante hacer notar que la posición que se ocupe en la jerarquía va a determinar la categorización que se hace del clima laboral. En este sentido, las grandes corporaciones tienden a ser más burocráticas. Todo esto hace que se tengan **climas organizacionales cerrados, autoritarios y fríos**

Centralización.

La centralización es otra forma de integración, se lleva a cabo mediante el proceso de la toma de decisiones y se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones. Quienes desempeñan un puesto de poder formalmente tienen la responsabilidad de integrar las actividades organizacionales y cuidar la

congruencia con sus objetivos. En este caso toma relevancia el nivel jerárquico en el que se toman dichas decisiones. El concepto de centralización ha sido definido de diferentes maneras pero siempre enfocándose a la distribución del poder. Hage lo define como: “el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por grupos en relación con el número de ellos en la organización” Hall,(1996:81). Es decir que entre mayor sea el nivel de participación de los grupos en las decisiones estratégicas de una organización menor es la centralización y se enfatiza el hecho de que el poder se ejerce en diversas formas y lugares dentro de una organización. Van de Ven y Ferry, (1980) a su vez la define como “el lugar de la autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización.

Cuando la mayoría de las decisiones se toman de manera jerárquica se considera que una unidad organizacional está centralizada, por lo que una unidad descentralizada es cuando la mayor cantidad de toma de decisiones ha sido delegada al personal subordinados” (ídem). En este caso la dirección considera que los empleados de los niveles inferiores de una empresa poseen la información, conocimientos y habilidades para resolver los problemas que se les presenten. Hodge, (1999)

Así el aspecto más obvio de la centralización es el derecho a tomar decisiones; de forma más específica quién, cuándo y qué clase de decisiones se toman, y cuando se aplican las políticas en la toma de decisiones se altera la centralidad.

Otro aspecto de la centralización es la forma en que se evalúan las actividades. Si ésta evaluación se efectúa por parte de la alta jerarquía hay centralización, sin importar en que nivel se tomen las decisiones.

Así la toma de decisiones se encuentra centralizada cuando la autoridad recae en la alta dirección y descentralizada cuando ésta recae en los niveles inferiores de la empresa y es conveniente la toma de decisiones centralizada en organizaciones con un alto nivel de diferenciación situación que aporta mayor coherencia a las acciones organizativas y consistencia en los tratamientos que se llevan a cabo en ella.

La *centralización* provoca efectos: las organizaciones más centralizadas y jerarquizadas tienden a producir **climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos** que impiden la *creatividad* del trabajador, es decir entre mayores mecanismos de control *menor innovación* habrá, por miedo a las represalias. (Brunnet, 1999)

Ámbito de control.

El ámbito de control es otra forma de integración y hace referencia al número de subordinados inmediatos que controla o coordina un supervisor. El adecuado ámbito de control depende de varios factores: a) habilidad y experiencia del supervisor como integrador y controlador, b) habilidad y experiencia de los subordinados, c) naturaleza de la tarea que tengan que realizar los subordinados,

d) diferenciación espacial de supervisores y subordinados, e) cantidad y calidad de integración que tenga que mantener el supervisor.

Se dice que las organizaciones que tienen amplios ámbitos de control, generalmente tienen pocos niveles jerárquicos y viceversa.

Estandarización.

La estandarización es un proceso de integración que incluye al proceso, inputs y outputs. La estandarización del proceso garantiza que todas las tareas se hagan de la misma manera en todo momento y detalla cada una de ellas y su relación de unas con otras. Mintzberg la denomina control de la acción. La incertidumbre y variabilidad del trabajo se reduce estandarizando los inputs de materia prima y de mano de obra. Esta última mediante la formación interna o por medio de una cuidadosa selección. Por último la estandarización de outputs se logra mediante la inspección. Una forma eficiente de llevarla a cabo es a través de los programas de calidad total, delegándose poder de evaluación y decisión en los subordinados con el propósito de hacerlos responsables de la verificación del producto y la calidad del servicio. Hodge,(1999)

Factores del contexto organizacional

Es importante considerar también que la determinación de las formas organizacionales o estructuras son afectadas por otros muchos factores de integración, según Hall,(1996:92) “las estructuras o formas organizacionales son una consecuencia del impacto simultáneo de múltiples factores” y son necesarias múltiples explicaciones para entenderlas.

Existen dos tipos principales de factores que afectan a las formas organizacionales, uno de ellos es el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones. Los factores contextuales incluyen el tamaño, la tecnología, el clima organizacional, el ambiente y la cultura. Se tratarán en seguida los dos primeros, los últimos posteriormente.

El factor tamaño.

De acuerdo con Kimberly, (1976) cit. Hall, (1996), el tamaño tiene cuatro componentes: **1) capacidad física, 2) personal disponible, 3) insumos y productos y 4) recursos discrecionales disponibles.** Este autor sugiere que las características estructurales son una consecuencia, covariante o determinante de esa variable estudiada.

La opinión de varios autores con respecto a si el tamaño es o no determinante de la estructura está dividida. Entre los que asumen que sí lo es se encuentran los siguientes autores: Blau y asociados quienes obtuvieron sus resultados a partir de dependencias gubernamentales, universidades y tiendas departamentales. Este investigador en el período de 1968 y de 1970 – 73, cit. En Hall, (1996) se ocupó principalmente de la diferenciación organizacional como fue mencionado

anteriormente. Sus resultados indican que el aumento de la variable estudiada está relacionado con el aumento de la diferenciación.

Otro grupo que estudió el tema de la relación que guarda el tamaño con otros elementos fue el grupo Aston. La conclusión principal de estos estudios es que el aumento de esta variable se relaciona con el incremento en la estructuración de las actividades organizacionales y una menor concentración de la autoridad.

En otra serie de estudios se presentó la evidencia de la importancia de las prácticas administrativas en esta relación, concluyendo que en unidades organizacionales mayores se relaciona la flexibilidad con la asignación del personal, el grado de delegación de autoridad y el énfasis sobre los resultados, aunque en las subunidades el tamaño se relaciona en forma negativa con el desempeño de ésta.

Mansfield,(1973) cit. Ídem. encontró que el aumento en el tamaño se relaciona con un mayor número de reglas, con una descentralización en la toma de decisiones pero no una pérdida del control de la organización. Por ejemplo en un estudio sobre las prácticas médicas en las grandes corporaciones se encontró que las decisiones importantes pasan del personal clínico a los administradores, es decir que los especialistas reportan directamente a la administración superior de la organización, aunque ellos tomen las decisiones, situación que nos remite a la centralización. Es decir que a mayor tamaño mayor delegación pero la delegación por lo general tiene lugar dentro de un marco de reglas o mayor centralización.

Por todo esto parece existir un consenso entre algunos investigadores Paine y Mansfield, cit. en Brunet, (1999) en considerar que entre más grande es una organización con un alto número de integrantes su *clima se caracteriza por la alienación, la conformidad y la falta de compromiso. Los empleados de las grandes organizaciones se sienten impersonales y fácilmente reemplazables.*

Además el tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de ella y sobre las relaciones personales, volviéndose *rutinarias, formalizadas y con frecuencia estas relaciones son mínimas.*

El factor tecnología.

La relación tecnología / estructura es en cierta manera sencilla cuando existe gran división de labores, alta formalización y gran centralización. Sin embargo es difícil de determinar cuando se presentan situaciones más complejas. Cuando hablamos de organizaciones en este último sentido, se manejan símbolos complejos, se involucran decisiones, consultas, observación de los propios valores, el personal involucrado y el factor tiempo. Cuando hablamos de organizaciones en este último sentido, se manejan símbolos complejos, se involucran decisiones, consultas, observación de los propios valores, el personal involucrado y el factor tiempo. Es necesario por lo tanto tomar en cuenta que la tecnología involucra la acción y / o

un cambio sobre un objeto de un estado primario a otro secundario. Este objeto puede ser viviente, inanimado o símbolo. Goodman, Griffith y Fenner, (1990)

El interés acerca de la tecnología como componente principal del análisis organizacional surge de los trabajos de Woodward,(1958-65) quien encontró que algunas variables estructurales cruciales estaban vinculadas de forma directa con la naturaleza de la tecnología empleada en las empresas estudiadas, a partir de entonces otros investigadores han seguido trabajando sobre este tema.

Thompson, (1967) aborda la tipología de la tecnología y la considera como un sistema triple de componentes: **1) tecnología de encadenamiento largo**, involucrando interdependencia en serie, **2) tecnología de mediación**, involucra a los clientes que están o desean interdependencia y **3) tecnología intensiva**, aquí se utiliza una variedad de técnicas con el fin de alcanzar un cambio en algún objeto específico, pero determinado por la realimentación del mismo objeto. *Este último tipo de tecnología se aplica cuando se trabaja con seres humanos como en el caso de hospitales, universidades, construcción e investigación.*

Perrow, (1967) con relación a la tecnología, enfoca su atención en las materias primas. Para él la materia prima puede ser viviente, un símbolo o un objeto inanimado. En las organizaciones la materia prima es la gente, sus interacciones y símbolos quienes sufren los procesos de cambio y que pueden ser manipuladas en la organización. Para Perrow la naturaleza de la materia prima afecta la forma en que se estructura y opera una organización. En la mayoría de sus estudios encontró que la rutinización está relacionada con la alta formalización y centralización.

De los estudios que se han hecho en relación con la tecnología los resultados arrojados han sido mixtos. Esto parece que se debe a varios factores por ejemplo a la incertidumbre que existe para conocer el nivel al que opera la tecnología en una organización. Para aclarar este asunto Hickson, Pugh y Pheysey,(1969) desglosan el concepto general de tecnología en tres componentes: **a) tecnología de operaciones** utilizada en el flujo de trabajo de la organización, **b) tecnología de materiales** (materiales usados en el flujo del trabajo) y **c) tecnología del conocimiento** que trata sobre las diversas complejidades en el sistema de conocimiento utilizados en el flujo del trabajo. Estos autores se ocuparon de la tecnología de operaciones y observaron su efecto secundario en relación con el tamaño de la organización.

Meyer, (1968) por su parte estudió la importancia de la tecnología del conocimiento cuando se introducen procedimientos automatizados en varias organizaciones. Sus resultados fueron: un aumento en los niveles jerárquicos, mayor tramo de control para los supervisores de primera línea, menos empleados bajo la supervisión de éstos y menos responsabilidades. En este proceso la tecnología cambió de simple a compleja.

Un problema básico en los estudios sobre tecnología ha sido no considerar la clase de organizaciones estudiadas, puesto que el tipo de industria y su tecnología están relacionadas. Si se comparan organizaciones de diferente tipo las diferencias pueden ser mayores que si fueran del mismo tipo. Child y Mansfield, (1972)

Teniendo en cuenta que la tecnología y el tamaño no pueden proponerse como determinantes aisladas, se llevó a cabo un estudio en el que se examinaron la incertidumbre, interdependencia de las tareas y el tamaño según se relacionaban con los mecanismos de coordinación, Van de Ven, Delbecq y Koenig, (1976). Se encontró que conforme aumenta la primera de estas variables se alcanzaron los ajustes mutuos de trabajo. Si se aumenta la segunda se reducía la coordinación impersonal, aumentando la personal e interacción. Finalmente si el tamaño era mayor se aumenta la coordinación impersonal en la forma de políticas, procedimientos y planes de trabajo predeterminado. Hall, (1996)

Sin embargo otros autores como Marsh y Mannari, (1981) siguen insistiendo en que el tamaño y la tecnología son importantes para diferentes aspectos estructurales. Estos autores encontraron que la diferenciación y formalización estructurales eran más función del primero que de la segunda y que los insumos de mano de obra, la complejidad cibernética, costos y salarios y otras variaban más con la tecnología que con el tamaño.

Beyer y Trice, (1979) por su parte examinaron los estudios de Blau y asociados y sugirieron que sus conclusiones enfatizadas fuertemente en el tamaño se debían más bien al tipo de organización estudiada y a su vez sugieren que la búsqueda de una causa única o primaria de la complejidad organizacional no tiene sentido. Mencionan que es más importante enfocar la atención en las operaciones estratégicas que seleccionan quien toma las decisiones, ya que esto es trascendental para avanzar.

Finalmente Daft y Bradshaw, (1980) encontraron en su estudio efectuado en varias universidades que el aumento de los departamentos administrativos se relacionaba con el tamaño grande, pero que el crecimiento en los departamentos académicos está más relacionado con la tecnología, atribuyendo esto a las presiones de la comunidad y gobierno. Además concluyen que el proceso de toma de decisiones es crucial. Para ellos existen dos niveles en todo proceso de toma de decisiones: la decisión formal con una decisión previa.

La tecnología en las organizacionales varía según el trabajo, claridad, predictibilidad y eficacia en ellas. Conforme ha evolucionado la tecnología, el desarrollo de las habilidades organizacionales para manejar esta tecnología han tenido que ir a la par con dicho desarrollo para mantener su eficacia y en ocasiones su supervivencia. Al introducirse nueva tecnología se afecta el trabajo de los elementos de una organización, alterando a su vez los procesos de interrelación. Generalmente un cambio técnico implica un cambio estructural.

También por regla general, las tecnologías más complejas exigen estructuras más elaboradas. Por todas estas causas en muchas ocasiones los avances tecnológicos ocasionan que el trabajo se vuelva *mecánico, monótono y poco enriquecedor, además dificulta la interacción y la relación con los otros trabajadores*, (Peiró,1997) por lo que también estos factores propician la existencia de un **clima cerrado y frío**.

En el caso que nos ocupa, el punto de vista tecnológico en medicina es de suma importancia por la complejidad de los procesos que en un hospital se llevan a cabo, necesitándose cada vez el de más alto nivel.

En la perspectiva estructural con frecuencia se prefiere la racionalidad y la claridad, características de las formas estructurales centralizadas. Estas se prefieren cuando las tareas son simples y rutinarias. La estructura ejerce también un papel importante en el rendimiento de una organización. (Bolman, 1995)

Origen de la perspectiva estructural.

La perspectiva estructural se apoya en dos fuentes intelectuales principales: Una se basa en el trabajo de investigadores cuyo propósito es determinar la mejor manera de construir organizaciones eficaces. Dentro de esta corriente algunos de los investigadores más importantes fueron H. Fayol, F. Taylor, L. Urwick y L. Gulick.

El otro grupo de ideas estructurales está en el trabajo del sociólogo Max Weber. En su época el principio organizacional más habitual era el patrimonio. Este autor detectó algunas de las limitaciones principales de las organizaciones patrimoniales y buscó la manera de conceptualizar una forma de organización ideal que pusiera al máximo las normas de la racionalidad, presentando a la burocracia como un modelo alternativo para ello.

Se han realizado diversos trabajos (Payne, Mansfield, Litwin y Stringer) en los cuales se han revisado las relaciones entre los elementos estructurales y las razones por las cuales las organizaciones escogen determinada estructura, así como el impacto que la estructura tiene en el clima laboral, la productividad y la eficacia.

La perspectiva estructural se basa en los siguientes supuestos con respecto a las organizaciones:

- 1) Su finalidad es cumplir con las metas establecidas.
- 2) Se les puede diseñar y aplicar una estructura que satisfaga sus circunstancias y necesidades particulares.
- 3) Funcionan mejor cuando la turbulencia ambiental y las preferencias personales son moderadas por normas de racionalidad.
- 4) La especialización permite niveles más altos de experiencia y rendimiento.
- 5) Tanto la coordinación como el control son esenciales para la eficacia.

- 6) Los problemas organizacionales suelen originarse por estructuras o sistemas inadecuados y pueden resolverse mediante la reestructuración o el desarrollo de nuevos sistemas.

Estos supuestos describen a las organizaciones como sistemas cerrados dirigidos al logro de metas bastante explícitas, pero también les permiten operar con un alto nivel de certeza, predictibilidad y eficiencia.

En los supuestos del enfoque estructural hay la creencia en la racionalidad y fe en que los arreglos formales adecuados pueden reducir los problemas y aumentar la calidad y el rendimiento. En otras palabras; tanto las organizaciones como los integrantes de ella tienen necesidades y expectativas que mutuamente requieren ser cumplidas, por lo tanto cada una de ellas debe tomar medidas para que se cumplan esas expectativas y se satisfagan las necesidades, por ejemplo a través de mejoras en los contratos de trabajo, prestaciones y otros de tal forma que las organizaciones sean atractivas para sus integrantes y se involucren más con los fines que persigue la organización. Todo esto reduce los conflictos que a su vez mejora las relaciones en las instituciones.

Tipos de estructuras.

Existen diferentes tipos de estructuras. Las estructuras se describen con frecuencia en un organigrama en donde se relacionan las posiciones verticales y horizontales de los integrantes de una organización. Mintzberg da una descripción de él con cinco componentes: En la base el núcleo operativo, donde se lleva a cabo el trabajo básico de la organización. En éste núcleo operativo están incluidos los médicos, enfermeras y otros profesionales que proveen los servicios en los hospitales. Encima del anterior está el componente administrativo, ésta línea media está integrada por el personal que supervisa, controla y provee los recursos al núcleo operativo. Después está la alta dirección o estratégica, este nivel se relaciona con el ambiente externo de la organización, dan la misión y dirección estratégica que debe seguirse. Otros componentes son la estructura técnica o tecnoestructura integrada por analistas cuya función es normar el trabajo de otros por medio de la inspección de los resultados, procesos y calidad. Finalmente el personal de apoyo quienes realizan tareas que facilitan de forma indirecta la labor del núcleo operativo.

Las organizaciones tratan de lograr el control y la coordinación formal como se mencionó anteriormente por dos vías: la coordinación vertical y la coordinación horizontal. La importancia relativa de cada una de ellas depende en gran medida de la tarea de la organización y de su entorno.

El modelo de hombre de ésta perspectiva es el de hombre económico, o considerado como una máquina. Bolman, (1995).

Para los objetivos del trabajo cabe resaltar que este tipo de modelo de hombre se da en sistemas cerrados y como consecuencia se crea un clima de insatisfacción

por la poca o nula facilidad que tienen los integrantes de una organización para poder expresarse y ser creativos.

1.3.2.2. Perspectiva de Recursos humanos y clima organizacional.

Frente a la concepción mecanicista del trabajador de la perspectiva estructural, se ponen de relieve ciertos aspectos psicosociales que habría que tomar en cuenta para entender el comportamiento de los trabajadores en su organización. La perspectiva de los recursos humanos agrega a los elementos de la perspectiva estructural las interrelaciones que se llevan a cabo entre la organización y su gente tomando en cuenta el fenómeno de los grupos informales, la relación entre el individuo y su grupo e intergrupales, así como las relaciones con las estructuras de la organización, suponiendo que las habilidades, ideas, energía y compromiso de la gente son los recursos más críticos e importantes de una organización.

Las relaciones humanas son un movimiento intelectual ampliamente diversificado y cambiante y dentro de ésta corriente general se encuentran varios enfoques como son los de E. Mayo y Warner quien centra su atención en la comunicación y los problemas de satisfacción social. También la aproximación integracionista de la escuela de Chicago la cual centra su atención en las actividades interpersonales, así como el enfoque sociotécnico y los aportes de la psicología de grupos.

La perspectiva de los recursos humanos se basa en los siguientes **supuestos**:

- 1) Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades humanas.
- 2) Las organizaciones y la gente se necesitan mutuamente.
- 3) Cuando hay desajustes entre el individuo y la organización, uno o ambos sufren las consecuencias los individuos serán explotados o tratarán de explotar a la organización, o las dos cosas.
- 4) Cuando hay un buen ajuste entre el individuo y la organización ambos se benefician: la gente encuentra significado y satisfacción en su trabajo y las organizaciones, a su vez, obtienen el talento y la energía que requieren.

Un concepto importante dentro de ésta perspectiva es el de **necesidad**. Una necesidad puede definirse como una predisposición genética a preferir unas experiencias más que otras. Las necesidades impulsan y guían la conducta. En situaciones diferentes pueden variar su intensidad y las hay de diferentes tipos. Las necesidades pueden además influir en nuestros sentimientos y fomentar el aprendizaje. Bolman, (1995). Cuando las necesidades no son satisfechas o son obstaculizadas constantemente se presentan cierto tipo de trastornos psicológicos como consecuencia.

Existen varias teorías que tratan sobre las necesidades humanas entre las cuales se encuentran las de A. Maslow, quien agrupa las necesidades humanas en cinco categorías básicas ordenadas en forma jerárquica desde las inferiores hasta las superiores. D.Mc.Gregor agregó un elemento a esta teoría, este elemento lo

constituye la manera en como se perciben las personas mutuamente y sus respuestas a ésta percepción. Ch. Argyris hace otra aportación, identificó un conflicto básico entre la personalidad y la forma en que se estructuran y dirigen las organizaciones. (Bolman y Deal, 1995).

Bajo ésta perspectiva se concibe a la persona como un ser capaz de autoafirmarse de modo creativo, autónomo, consciente, capaz de tomar decisiones y con una rica experiencia interior y subjetiva.

Con relación a las propuestas de esta perspectiva resulta importante vincularla con las aportaciones que R. Likert hace a través de sus propuestas para nutrir a esta corriente, en ella señala que existen diversos tipos de estructuras y como estas estructuras afectan el comportamiento de los trabajadores en su organización. Likert considera la participación de diferentes fuerzas motivacionales que no se fundamentan únicamente en los incentivos económicos, sino en otros como el deseo de status, el reconocimiento, la aprobación, la seguridad y el que haya experiencias nuevas y enriquecedoras. Sobre estos aspectos se tratará con más amplitud al abordar la teoría de los sistemas de organización.

Los supuestos de Likert ya mencionados, lo llevan a considerar una concepción nueva de la organización en la que intervienen una serie de dimensiones motivacionales de la organización en su conjunto. Se insiste en los procesos de integración de grupo, participación en la toma de decisiones, comunicación e integración como motivos básicos en el comportamiento de los trabajadores en su organización. Este nuevo modelo se construye basado en el modelo de hombre que proponen los supuestos de las relaciones humanas, trabajando en un ambiente participativo. (Peiró, J.M. 1997)

En algunos países se han desarrollado programas como la administración por objetivos y los círculos de calidad para mejorar el rendimiento organizacional, los cuales están en íntima relación con el clima organizacional tratando que éste sea abierto y participativo con el fin de crear confianza y cooperación, buscando finalmente la implicación e integración en los objetivos de la organización. Estos procedimientos han sido importantes dentro de la corriente denominada desarrollo organizacional de la cual se tratará con más detalle más adelante y que es de interés para nuestro estudio.

Después de analizar esta situación, se observa que el comportamiento de los empleados es una consecuencia directa del grado en que se implica el trabajador en la vida de la organización y depende qué tanto dicha participación sea significativa para la organización, haciendo notar que entre más complejo y no estructurado sea el trabajo será mayor la tendencia a implicarse más porque interpretarán psicológicamente que tienen cierta influencia y que sus superiores participarán más estrechamente con ellos.

Por el contrario según Lawrence, (cit. Brunet, 1999), cuando los individuos no pueden influir en su ambiente y no se sienten implicados en él, terminan

mostrando síntomas de *alienación e impotencia*, los cuales a su vez pueden provocar que se cometan delitos ocupacionales.

Las causas para cometer tales delitos pueden ser de dos tipos: **problemas personales y problemas organizacionales**. Éstos últimos aumentan cuando los empleados perciben que su clima de trabajo es malsano y se sienten presos y alienados dentro de un proceso burocrático. También la degradación del ambiente por conflictos en el interior de la organización proporciona un motivo para el aumento de los delitos organizacionales.

Algo que es importante hacer notar es que los individuos también reaccionan de acuerdo a las exigencias de su grupo de trabajo, como fueron las conclusiones a que llegó E. Mayo, por ejemplo al controlar la productividad determinando normas de rendimiento y comportamiento, de tal forma que, bajo un clima burocrático se buscará reducir el control de la organización, muchas veces oponiéndose a los fines y objetivos de ésta, sucediendo lo contrario con climas participativos.

Como se comentó con anterioridad, cuando las necesidades no se satisfacen o se obstaculizan, trae como consecuencia que el comportamiento de los trabajadores se afecte, de tal manera que la presencia de *obstáculos que interfieren* en el logro de los objetivos personales u organizacionales de los trabajadores puede provocar **frustración** la cual a su vez provoca cierto comportamiento negativo de los trabajadores.

Los objetivos cuyo alcance se puede bloquear son de dos tipos: **el rendimiento en el trabajo y la obtención de bienes que pueden ser tangibles como el dinero o intangibles como el estatus, prestigio y relaciones interpersonales**. Cuando la organización no satisface elementos como *promoción, cuando hay ambigüedad de papeles, falta de mecanismos de comunicación y motivación*, pueden provocar con frecuencia y facilidad frustración. El empleado reacciona entonces ante ella a través de dos mecanismos importantes que son: **la agresión y la evasión**.

La agresión se puede caracterizar por *la violencia verbal o física, sabotaje, huelgas, tortuguismo y robo*. Estas se manifiestan en forma oculta y delictiva cuando los riesgos de castigo son altos.

En **la evasión** el comportamiento individual toma formas como *el ausentismo, el retraso y cierto grado de rotación* en respuesta a una frustración continua.

Todo ello provocado por el clima organizacional, pues cuando es percibido como negativo por los empleados se desarrollan objetivos diferentes y divergentes a los de la organización, produciéndose en los empleados sentimientos *de aislamiento, incomprensión y desapego*, lo cual cuando se presenta en grados extremos solo sofocan por medio del robo y el vandalismo.

Esta perspectiva abriga a las teorías de las relaciones humanas, teoría de sistemas y la teoría de la contingencia.

1.3.3 Modelos teóricos organizacionales.

A través de su evolución la teoría organizacional se ha nutrido con los aportes de cada uno de los diferentes modelos que se han ido desarrollando, integrando cada vez más elementos que las han conformado, haciéndolas cada vez más complejas y efectivas en función de la integración de dichos elementos, sin que en la actualidad se tenga una teoría final a éste respecto. Pues como lo menciona Dávila, (1995), se siguen utilizando conceptos y modelos de hombre, dirección, procesos y procedimientos de cada uno de los diferentes modelos teóricos, pero si es claro que cada uno de estos modelos ha configurado un tipo determinado de clima organizacional. Este desarrollo a sido producto a su vez de las investigaciones que se han llevado a cabo en las ciencias sociales. El objetivo central de dicha investigación ha sido en este sentido encontrar formas más efectivas para que las organizaciones humanas establezcan sus objetivos y alcances de una forma más eficaz.

Como se mencionó las dos fuentes intelectuales de la perspectiva estructural, nos indican que dentro de ésta quedan incluidas las teorías Clásica, de la Administración Científica y de la Burocracia, de las que se mencionarán de una manera muy sintética sus antecedentes históricos, su esquema básico, sus estrategias: operativa, metodológica y de diferenciación así como sus principios de control y de su conformación como teoría, con el fin de presentar estos antecedentes organizacionales que han sido base a posteriores propuestas organizacionales. Además se describe la configuración de un clima laboral característico como resultado de la aplicación de sus principios.

1.3.3.1 De acuerdo a lo anterior, cabe mencionar que la **teoría clásica** es un conjunto de ideas, normativamente orientadas, que se refieren a la estructuración de la organización. Esta teoría se interesa por la planeación, la estandarización, el mejoramiento de la eficiencia laboral, y las reglas prácticas, es decir representa un esfuerzo sistemático de ordenamiento de la administración en una perspectiva formal y normativa.

De acuerdo con Dávila, (1985) en la teoría clásica el objeto de análisis es la organización como un todo, se le ve como un sistema cerrado, no considera influencias ambientales, se definen una serie de áreas u operaciones dentro de ella, una es el área administrativa. Se detallan también varias funciones. Una de las funciones del proceso administrativo es la organización. Dentro de éste el organismo social de la empresa es la que actualmente se denomina estructura organizacional. Es la más importante de las funciones administrativas propuesta por Fayol. Este autor considera que para desarrollar la capacidad administrativa es necesaria la experiencia como base principal pero acompañada de la enseñanza. El aporte del fayolismo a este respecto es la constitución de un cuerpo sistemático de conocimiento.

El problema que busca solucionar el fayolismo es lograr la mayor eficiencia de la en la organización. El organismo social y el organismo material constituyen el objeto sobre el cual se aplican los elementos o funciones de la administración.

Fayol hace suposiciones acerca de la conducta humana, aunque sus principios y fundamentos son contradictorios y a veces vagos, varios de sus conceptos todavía se utilizan con una aproximación inicial. Se preocupó tanto de la administración de la empresa privada como de la administración pública. Considera que a la luz de los principios y elementos de la administración se encuentran semejanzas entre ellas. Su enfoque es un enfoque anatómico.

La estrategia que Fayol sigue al presentar su teoría es en primera instancia definir los conceptos que utiliza, enseguida una esquematización de dichos conceptos y finalmente la generalización hacia cualquier tipo de organización, suponiendo que todas van a funcionar de la misma manera. Por la forma en que Fayol presenta cada uno de los componentes de que consta su esquema básico y de la concepción que de ellos tiene, muestra la normatividad, sistematización y operabilidad que pretende tienen las organizaciones.

El esquema básico del fayolismo (Dávila, 1985: 32), consta de cuatro componentes:

- 1) Operaciones de la empresa
- 2) Elementos de la administración
- 3) Principios de la administración
- 4) Procedimientos administrativos

Por medio de estos componentes la empresa funciona. Mediante las operaciones lo hace técnica, comercial y financieramente, se contabiliza y se busca la seguridad de los empleados y la organización. Dentro de las operaciones de la empresas la de administración es sobre la que más se enfatiza en esta doctrina desarrollándose un cuerpo de conocimientos sistemático al que se le da el nombre de “doctrina administrativa”

A través de sus elementos se planea, se pronostica, se organiza, coordina y dirige y finalmente se controla por medio de organismos, funciones y prescripciones jerarquizadas.

Con la guía de los 14 principios propuestos además de la experiencia se debe de administrar una empresa. Sin embargo los principios establecidos por H. Fayol fallan al ser expresados como verdades universales.

Finalmente los procedimientos administrativos son un conjunto de instrumentos prácticos para administrar.

Metodología.

Los aspectos metodológicos del fayolismo son los siguientes: La base en que se fundamenta es la experiencia de Fayol como administrador. A partir de sus

observaciones y notas, formuló sus principios y elementos de la administración, desarrollando a partir de ellos su aparato conceptual. No realizó investigación empírica propiamente dicha. No utiliza un enfoque comparativo sino que propone una serie de clasificaciones y conceptos, los define y explica, da su utilidad así como la forma de llevarlos a la práctica. A lo largo de su obra hace un reiterado énfasis descriptivo y clasificatorio, con la visión de poder establecer analogías entre los organismos biológicos y naturales y los organismos sociales. En su exposición hay mucha claridad y orden, unidad y armonía, en pocas palabras es la visión de la organización ideal. Sin embargo según Dávila,(1985) esto mismo conduce a la incapacidad para explicar la dinámica y el comportamiento de la organización.

Clima organizacional que la doctrina administrativa genera.

Siguiendo con el mismo autor, en la teoría de la Doctrina administrativa por sus características, el todo organizacional parece estático porque los elementos y principios en que se basa no atienden suficientemente a los procesos de interrelación entre las diferentes partes por lo que crea un **clima cerrado, frío y poco enriquecedor**. Un clima de este tipo caracteriza a una organización rígida con insatisfacción en la labor que desempeñan los trabajadores y con respecto a la empresa hay desconfianza y relaciones interpersonales tensas.

En este sentido la concepción que tienen los integrantes de las organizaciones se reforzará por las bases en que se sustenta la teoría clásica como son: una serie de supuestos sobre el comportamiento humano, el trabajo y la organización, en el que el papel del individuo es secundario e instrumental y se limita a cumplir la función dentro de las normas fijadas para el desempeño. Con respecto a la autoridad se establece una norma rectora otorgándose ésta ya sea a personas o a las funciones. Sumándose a esto el que en la organización existe un nivel de análisis restringido, hipótesis erróneas y una metodología insuficiente. Aspectos que el desarrollo de otras teorías enfrentará y contradirá (Kliksberg, cit. en Dávila: 1985),

1.3.3.2 Siguiendo el mismo orden de ideas, la **teoría de la administración científica** es la aproximación a las organizaciones centrada en la maximización de la productividad del trabajo humano aplicando la eficiencia óptima de los recursos humanos y materiales, es la aplicación de los métodos científicos de análisis y resolución de problemas para los asuntos de la administración. Tiene su origen en las investigaciones de F. W. Taylor (1880 - 1920).

El **esquema básico** está contenido en su libro Principios de la Administración Científica. Según Dávila,(1985) puede dividirse para su mejor comprensión en tres **factores**:

- 1) **Objetivos.**
- 2) **Principios**
- 3) **Mecanismos**

El primer objetivo que Taylor establece es "asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados", el supuesto es que los intereses de ambos son únicos y por tanto no existe conflicto entre patrón y obreros. Así el objetivo principal de la administración científica se traduce en buscar la máxima productividad lo que significa para Taylor realizar el trabajo de la empresa con el gasto mínimo de esfuerzo humano, recursos y capital.

El segundo objetivo es buscar una alternativa a la denominada "Administración de iniciativa e incentivo" frente a la cual propone la Administración Científica, ya que considera a la primera como la causante de la baja productividad en las empresas.

En el siguiente factor está contenida la esencia del taylorismo, es decir en sus cuatro principios: Desarrollar una ciencia del trabajo, selección científica del trabajador y su posterior adiestramiento, enseñanza y formación, colaboración cordial de los patrones para con los trabajadores de manera que se asegure la realización del trabajo de acuerdo con la ciencia del trabajo y la existencia de una división casi por igual del trabajo y la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Al patrón le corresponde la labor de planeación (labor intelectual). A los obreros les corresponde la labor manual. Taylor hace en éste sentido una tajante división entre trabajo intelectual y trabajo manual Taylor,(1961). Cit en Dávila (1985).

Es a través de los mecanismos o "elementos del mecanismo" como los nombra Taylor, como pretende llevar a cabo sus objetivos. Estos mecanismos son una serie de pasos, reglas e instrumentos, él nombra 14, pero dice existen otros más.

La preocupación del taylorismo está en la organización del trabajo, lo cual conduce al planteamiento de los siguientes **supuestos básicos, objetivos y consideraciones:**

1. El taylorismo busca resolver el problema de cómo aumentar la productividad.
2. Se suponen contundentes las bondades de la ciencia del trabajo a través de la colaboración de patrón y obrero para ponerla en práctica.
3. Considerar que debe llevarse a cabo una revolución mental, por ambas partes para cambiar los supuestos de la administración de iniciativa e incentivo por los supuestos y principios de la nueva forma de administración.
4. La consideración de que una de las causas del bajo rendimiento de los trabajadores es el araganeo o pereza; achaca ésta a la compañía de otros trabajadores del grupo quienes ejercen una influencia perniciosa. Considera que la actitud que los trabajadores tienen frente al trabajo en la administración científica cambia fundamentalmente esa situación.
5. Se concibe al trabajador como "un hombre económico racional". Cuya motivación primordial de su conducta es el salario que recibe y está orientado a su bienestar individual. Según Taylor el trabajador es objetivo y calculador.

6. Taylor señala que la manera de introducir los cambios en una organización hasta llegar a aplicar la administración científica, debe ser pausada con personas experimentadas en la transición y contar con la comprensión y apoyo por parte de los directores de la empresa.

Metodología.

Esta doctrina considera como unidad de análisis al obrero aislado de su cuadrilla o grupo de trabajo con el propósito de enseñarlo y entrenarlo con el fin de eliminar la influencia que el grupo tiene sobre él con el fin último de que desarrolle su máxima eficiencia. En éste sentido Taylor no analiza la estructura del grupo, y al referirse a la organización su visión se centra en el taller o planta de producción.

El taller se considera simplemente como el agregado de los obreros y no como un grupo social. Estructuralmente los coloca en la parte inferior y en la parte superior a los patrones, los hombres del salón de planeación y sobreestantes funcionales. El atributo para estar colocado en cada una de éstas posiciones se relaciona con su capacidad ya sea para el trabajo manual o intelectual.

El taylorismo se fundamenta en la evidencia empírica, producto de la experiencia. Los aspectos metodológicos contenidos en éstas experiencias refieren: 1) que cada proceso lleva un tiempo determinado, 2) seguir ciertos pasos y etapas y 3) como resultado se obtiene el incremento en el rendimiento.

Taylor considera que toda variación en la producción es el resultado de un factor determinante que él llama "sistema de administración", que en realidad es un conjunto de ciertos elementos básicos. Según Dávila, (1985) son: 1) ciencia del trabajo, 2) selección y entrenamiento de los trabajadores, 3) división de la responsabilidad entre los patrones y la dirección y 4) cooperación entre los mismos.

Clima organizacional que la Administración científica genera.

La organización del trabajo como la plantea esta doctrina, lo hace mecánico e impersonal, ocasiona que al estar el Interés principal en las técnicas, se ejerza presión en el trabajador, reclame especialización excesiva, aplicable sólo a trabajos repetitivos, con sobrevaloración de la racionalidad y al hacer énfasis excesivo en la motivación puramente económica se concibe al trabajador como un "hombre económico racional" cuyo único objetivo es lograr su bienestar individual. Dentro de la organización capitalista se le ve como un instrumento de producción.

Con esta normatividad tan cerrada por así decirlo que busca la máxima productividad dentro de la empresa utilizándose al máximo los recursos materiales y humanos, siguiéndose las normas tal y como las dictan quienes se encuentran en niveles superiores de autoridad crea también un **clima organizacional cerrado** Sin embargo, la teoría de la administración científica es un momento relevante hacia el desarrollo de la teoría administrativa moderna, basada en el enfoque de sistemas. Dávila,(1985)

1.3.3.3 La tercera disciplina que consideraremos dentro de esta perspectiva es la **teoría de la burocracia**. Es de interés para nuestro estudio esta teoría en virtud de que el IMSS puede ser visto en algunos aspectos desde este enfoque. La teoría de la burocracia, representa una de las contribuciones más sólidas para comprender el tipo de organización compleja que surgió paralelamente al desarrollo del capitalismo. Es un modelo normativo que enfatiza la estructura de la organización. El pionero en el desarrollo de ésta teoría fue Max Weber. Su teoría permite mirar desde una perspectiva diferente la vida de una organización. Es necesario tomar en cuenta que la noción weberiana de burocracia difiere de la noción de uso común.

El esquema básico de la burocracia está compuesto por los siguientes elementos:

- 1) Objeto de estudio.
- 2) Poder, autoridad y tipos de dominación.
- 3) La racionalidad.
- 4) Características de la organización burocrática.
- 5) Ventajas técnicas de la organización burocrática.
- 6) La burocracia como tipo ideal.

Objeto de estudio.

Para Weber la organización social y política del capitalismo constituyó uno de sus temas de estudio, observó el surgimiento y crecimiento de organizaciones a gran escala que tuvieron gran impacto en la estructura social. A Weber le interesó el estudio de la organización burocrática como una forma de organización de los negocios privados y del estado dentro del capitalismo, considerando esencialmente el carácter social que en todo tipo de organización está implícito.

La teoría burocrática se puede considerar como la primera teoría sistemática sobre las organizaciones, ha sido un instrumento modelador de la política, la economía y la tecnología moderna. Para Weber la administración burocrática significa el ejercicio del control basado en el conocimiento considerando a la burocracia como un concepto central y básico para comprender la estructura social. Weber, (1947) cit.en Peiró, (1997).

La burocracia posee tres notas características:

- 1) Racionalidad.
- 2) Un planteamiento estructural predominante.
- 3) Despersonalización

Racionalidad

Según Weber la racionalización es el proceso por medio del cual reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables substituyen gradualmente a los sentimientos y a la tradición en todas las esferas de la vida

Poder, autoridad y tipos de dominación.

Estos tres conceptos van ligados a la organización burocrática. Según Weber *poder* "significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad" cit.en Dávila, (2000: 129) y para comprender la ideología de Weber en este aspecto es necesario hablar de su teoría acerca de la dominación. En esta teoría trata explicar las condiciones en las que la persona que tiene el poder justifica su legitimidad así como la forma en que los sujetos sobre los cuales se ejerce dicho poder se someten. Pero además de la legitimación es necesario contar con un organización administrativa que permita la ejecución de éste poder.

Dominación según Weber es "la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos" y "toda dominación pretende despertar y fomentar la creencia en su legitimidad" Dávila, (2000: 130).

Existen tres tipos de dominación de las cuales nos interesa la dominación legal. En ésta se legitima el poder en la ley en función de su racionalidad y es independiente del líder o jefe y el tipo de organización que suscita es la burocrática. Peiró, (1997) En este sentido es la importancia que tiene para nosotros este tipo de dominación.

Características de la burocracia.

La burocracia se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Es una organización con continuidad.
- 2) Opera de acuerdo con reglas y normas
- 3) Las actividades regulares se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales.
- 4) Existen áreas de competencia delimitadas específicamente.
- 5) La organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados.
- 6) Existe una estructura jerárquica bien definida.
- 7) Esta jerarquía permite la existencia de una forma claramente regulada de apelación.
- 8) Debe existir un sistema de reglas y normas escrita con respecto al trabajo.
- 9) Existe separación entre actividad oficial y actividad privada.

Sus funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad, y democracia.

Las ventajas de ésta teoría, son las siguientes:

- 1) Existe una jerarquía ordenada.
- 2) Especialización.
- 3) Asignación de puestos basada en cualidades objetivas.
- 4) Se pone énfasis en la carrera del empleado.
- 5) Se pone énfasis en la seguridad del empleado.
- 6) La toma de decisiones está basada en sistemas de reglas impersonales, regularidades y procedimientos.
- 7) La autoridad basada en el puesto, no en la persona.
- 8) Manejo de la complejidad organizacional (racionalidad, estabilidad, predictibilidad y formas democráticas)

La burocracia como tipo ideal.

Para Weber el tipo ideal es un concepto metodológico, sus elementos provienen de la realidad, lleva a un esquema, es un medio o herramienta de conocimiento.

Es importante también mencionar que la perspectiva sociológica se tiene que tomar en cuenta junto con las que ponen atención en las dimensiones individuales y grupales con el fin de evitar el sesgo conceptual.

Clima organizacional que la organización burocrática genera.

Como se expuso previamente, en el planteamiento weberiano existe una fuerte interrelación entre los elementos que caracterizan a la burocracia y la rigurosidad propuesta en éste planteamiento teórico provoca un incremento en el control normativo de la organización por medio de la autoridad, produciendo presión y exigencia en el cumplimiento de las normas. Estos factores junto con el supuesto referente al concepto de hombre al cual se le señalan sus tareas, roles y normas que debe regir su comportamiento desde una perspectiva formal sin ocuparse de otros elementos, provocan que exista un clima cerrado, provocando a su vez rigidez, impersonalidad, desplazamiento de los propios objetivos organizacionales, tendencia a la autoperdurabilidad, limitaciones por la categorización y formación de grupos cerrados.

1.3.3.4. Dentro de la perspectiva de las relaciones humanas se puede incluir a la ***teoría organizacional de las relaciones humanas***. Una de las corrientes de esta teoría de interés para nuestro estudio es el ***desarrollo organizacional***, así como uno de los aspectos que considera que es el ***clima organizacional***. Chico, (1999) menciona que los sistemas de salud (sector salud, incluyendo al IMSS) en la actualidad presentan dos grandes problemas: la falta de desarrollo organizacional en ellas y la demanda de atención a la salud. A este respecto, solo se podrá lograr que el concepto de atención al paciente signifique brindarle la mejor atención médica cuando se logre cierto conocimiento del clima organizacional que prevalece en los centros de salud y de su influencia en el comportamiento de los trabajadores de estas organizaciones.

Todas las corrientes que abriga esta teoría coinciden en ciertos supuestos y valores básicos con respecto a *la organización, el trabajo y el hombre*. La filosofía y la temática en que se basan tienen su raíz e inspiración común en la búsqueda de nuevas formas de incrementar la productividad de los trabajadores por parte de las grandes empresas estadounidenses en la década de 1920. Se inicia desde 1910 a 1920, con los trabajos de H. Munsterberg, fundador de la psicología industrial y se dio como resultado de un movimiento político, social y económico de la época. Este movimiento fue el cambio de la cultura agrícola a la cultura industrial. Esta teoría critica a las teorías clásicas y científica de la administración de la organización por considerarlas demasiado racionales y rígidas.

Con los experimentos de la planta **Hawthorne** de la Western Electric (1927-1932), realizados por E. Mayo y su equipo de trabajo, surgió la escuela de las relaciones humanas. Es importante considerar el importante papel que han desarrollado las universidades en la evolución de ésta teoría.

Al desarrollo de ésta teoría han contribuido gran número de investigadores entre los cuales podemos mencionar a Ch. Barnard en los años treinta, K. Lewin en los cuarentas, M. Haire, H. Maslow, W.F. Whyte en los cincuentas, D. Mc Gregor, Ch. Argyris, R. Likert, V. Vroom, E. Schein, E. Laeler, R. Blake, J. Mouton sesentas y setentas ,y W. Ouchi, T. Peters y R. Waterman en los ochentas .

Las contribuciones a ésta teoría provienen principalmente de la psicología desembocando en la especialidad denominada **psicología organizacional** centrada en los problemas **psicosociales** del hombre en el trabajo como son: *supervisión, motivación, liderazgo, comunicación, grupos de trabajo y otros*. Estos temas se han enriquecido con la aportación de otras disciplinas como la sociología y la administración, llegándose a perfilar el campo del conocimiento conocido como **comportamiento organizacional** o comportamiento humano de la organización, para dar respuestas a esos problemas que se vivían en la citada época de 1920 si bien es cierto que en la actualidad se siguen requiriendo respuestas aunque para otro tipo de problemas. Las bases de esta propuesta provienen de los modelos teóricos, herramientas metodológicas y aplicaciones de las relaciones humanas de origen estadounidense.

Es importante considerar que esta teoría está relacionada de alguna manera con las anteriormente enunciadas en cuanto que todas han tenido un contexto similar con relación a la realidad económica, social y política que se vivía. Por ejemplo es significativa en este caso la posición en que se encontraron tanto las empresas como los sindicatos, así como investigadores para hacer un frente común ante las necesidades de producción que generó la Primera Guerra Mundial.

El enfoque de la psicología industrial asignaba gran importancia a las diferencias individuales en lo referente a la selección y el entrenamiento y, concebía a la fatiga como un fenómeno fundamentalmente de carácter fisiológico o un desequilibrio orgánico. A diferencia de los seguidores del enfoque de las relaciones humanas, Elton Mayo enmarcaba el problema del hombre en el trabajo en un contexto más amplio que el interior de la fábrica, y hace mención a la influencia de la industria sobre el orden social, el gobierno y el problema administrativo.

Las investigaciones llevadas a cabo en la Western Electric significaron un gran avance en la evolución de la psicología industrial y conformaron un enfoque teórico que se ha difundido académica y administrativamente así como en las prácticas gerenciales. De éstas investigaciones se tuvieron resultados importantes poniéndose de manifiesto que la conducta organizacional solo se entiende si se considera a la organización informal del grupo de referencia y su relación con la organización social general de la organización. Así mismo es importante la influencia de los cambios tecnológicos sobre el comportamiento en cuanto a la

satisfacción se refiere (Peiró, 1997). Enfatizándose que la preocupación central de la dirección de las empresas era determinar la manera de incrementar el rendimiento de los trabajadores, examinándose los diferentes factores que se suponía eran determinantes de la productividad. Junto a ésta situación es importante hacer notar la estrecha relación como se mencionó de las universidades y la industria.

Esquema básico.

Constituido por dos modelos:

1. Modelo de las Relaciones Humanas.
2. Modelo de los recursos humanos.

Entre las diversas corrientes que a través del tiempo se han desarrollado con respecto a las relaciones humanas, existen una serie de **concepciones y supuestos** comunes subyacentes en todas ellas. Estos son:

- 1) Para esta escuela la organización es sinónimo de empresa privada, en especial la gran empresa y su existencia se ve en forma natural en el mundo industrial, sin que haya una visión más amplia que trate de explicar las fuerzas y estructuras económicas, sociales y políticas en que se encuentra inmersa la empresa privada.
- 2) La escuela de las relaciones humanas ve a la organización constituida por varios grupos. El papel que juegan los grupos y líderes informales y que influyen en las actitudes de los trabajadores y su productividad tiene especial interés. Los problemas a este respecto los asocia a estados psicológicos; sentimientos y percepciones, interacción y estructura del pequeño grupo informal. Para ésta escuela existe la posibilidad de cooperación e integración de intereses entre los trabajadores y los patrones.

Sin embargo al no tomarse en cuenta factores de gran importancia como la estructura de poder interno y sus bases económicas y sociales, las condiciones salariales y su relación con las unidades patronales, el papel de los trabajadores como grupo organizado, las condiciones físicas y de seguridad industrial, lo que predica ésta escuela nos lleva a tener solo una visión parcial e idealizada de la realidad.

- 3) Para la escuela de las relaciones humanas la conducta del hombre en la organización es inconsciente, y es producto de elementos emocionales y preceptuales.
- 4) El objetivo principal de las relaciones humanas al igual que el de las denominadas clásicas, es maximizar la productividad por medio de la optimización del rendimiento de los trabajadores, con la diferencia por parte de la primera de lograrlo a través del mejoramiento de la situación social de la organización.

Como mencionamos estos supuestos subyacen en las diferentes orientaciones que ha tenido esta teoría a través del tiempo y aunque cada una de ellas se presenta como diferente y completamente novedosa en realidad sólo difieren entre ellas con respecto al nivel de explicación y los instrumentos de acción

que utilizan o matizando el objetivo inmediato de una y otra técnica, de tal forma que cuando se analizan las teorías más recientes están presentes los supuestos de las primeras teorías de las relaciones humanas, notándose desde el empleo del mismo tipo de lenguaje y criterios.

Los principales temas que tratan las relaciones humanas son:

- 1) Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad.
- 2) Liderazgo, dirección o supervisión.
- 3) Dinámica de grupos y trabajo en equipo
- 4) Desarrollo organizacional. Dávila,(1985)

Algunos de estos temas se tratarán con más amplitud posteriormente.

Clima organizacional generado al aplicarse la teoría de las relaciones humanas.

El planteamiento central de las relaciones humanas hace referencia a que los factores psicológicos influyen en los resultados obtenidos en el trabajo, específicamente sobre la productividad. Aunque su filosofía y temática esté fundamentada en el interés de buscar nuevas formas de aumentar dicha productividad por los trabajadores, al considerar los planteamientos del desarrollo organizacional y la teoría organizacional de D. Mc Gregor, una organización toma elementos de cambio, planeación, de valores, de actitudes y conductas de los trabajadores en el trabajo y sobre todo cuando se considera a la organización como un sistema abierto, propician que exista un clima laboral satisfactorio. Este requiere a su vez de un alto grado de profesionalismo, de compañerismo gusto por el propio trabajo por parte de los elementos de la organización y reconocimiento y agradecimiento por parte de los usuarios.

En el caso de los sistemas de salud, la opinión de la mayoría de los profesionales consideran que la fortaleza más importante de cualquier organización de salud la constituye el factor humano, junto con la calidad de los servicios, el nivel de formación y de investigación, la voluntad y el quehacer diario de todos los integrantes del equipo, su profesionalismo y el deseo de trabajar y sobre todo al considerar a la organización como un sistema abierto, crean un clima abierto y satisfactorio.

Un clima abierto corresponde a una organización dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, procurando la satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros en cierta medida y en la que los procesos de interacción y toma de decisiones se toman con la participación de todos los niveles de dicha organización.

Por otro lado los aspectos que generan mayor insatisfacción son: la falta de recursos materiales, la desigualdad en cuanto a los recursos destinados a cada servicio, el poco reconocimiento a la labor del trabajador, el aumento del estrés y la falta de formación continua, generan un tipo de clima insatisfactorio

Énfasis en el concepto de sistemas sociales hecho por la perspectiva de las relaciones humanas.

1.3.3.5. Teoría general de sistemas.

Los conceptos básicos de la teoría general de sistemas surgen de los trabajos pioneros de **L. V. Bertalanffy** y **K. Boulding** en los años 50's, sobre los estudios de los sistemas ecológicos, incluyendo la integración de conocimientos científicos y vinculándose con el desarrollo del funcionalismo, en las ciencias sociales. Es interesante para nosotros su aplicación al estudio de las organizaciones.

Ahora bien, según la teoría general de sistemas todo sistema se debe cumplir las siguientes condiciones:

- 1) Que haya relaciones de interdependencia de los elementos constitutivos del sistema.
- 2) Considerar que un solo elemento no forma ningún sistema.
- 3) El carácter holista del sistema, considerando que éste se comporta como un todo complejo y coherente, en el cual cualquier alteración en cualquiera de sus partes afecta a todo el sistema.

La teoría general de sistemas pretende desarrollar un marco que pueda aplicarse a cualquier tipo de sistemas, mediante el desarrollo de principios científicos, perspectivas y metodologías universales que sirvan para estudiar tanto las ciencias naturales como las sociales. Trata de crear una ciencia universal que utiliza los elementos comunes que se encuentran en todos los sistemas como punto de partida. Se interesa básicamente en el estudio de las partes estratégicas del sistema, problemas de relación, de estructura y de la naturaleza de la interdependencia de los objetos y de los procesos que se llevan a cabo. Al considerar a las organizaciones desde el punto de vista sistémico existe la posibilidad de tener una perspectiva integradora que incluye tanto a la doctrina clásica, la administración científica y la burocrática como a las de las relaciones humanas. Esta aproximación considera a las organizaciones como un sistema de variables y partes interdependientes mutuamente.

Por la amplia cobertura de la teoría general de sistemas ha sido necesario proponer diversas clasificaciones y jerarquizaciones de los sistemas. Una que es importante destacar es la que hace Boulding quien sugiere cuando menos la existencia de nueve niveles diferentes de sistemas, desde las estructuras más básicas hasta las más complejas: 1) Estructura estática, 2) Sistemas dinámicos simples, 3) Sistemas cibernéticos, 4) Sistemas abiertos, 5) Sistema social - genético, 6) Sistema animal, 7) Sistema humano, 8) Organizaciones sociales, 9) Sistemas transcendentales, los últimos tres con mayor probabilidad de ser influenciados por sucesos y fenómenos externos. Es de interés en ésta clasificación el lugar que ocupan las organizaciones sociales humanas en función de su tipología y complejidad.

Se ha sugerido reagrupar los 9 niveles de esta clasificación en: **1) sistemas cerrados** y **2) sistemas abiertos**. Los sistemas cerrados son **determinísticos**, es decir que en ellos puede preestablecerse un perfecto funcionamiento interno, son característicos de las ciencias físicas y consideran a las estructuras independientes de las fuerzas externas. Los sistemas abiertos (entre los cuales se consideran a las organizaciones) son **probabilísticos**, es decir cuando solo son relativamente controlables la medición de las influencias del medio ambiente y sus impactos sobre el funcionamiento del sistema. Estos sistemas se mantienen porque existe un flujo y reflujo de energía. Dentro de estos quedan incluidos los organismos vivientes sean biológicos o sociales.

Dentro de este marco general, la teoría de las organizaciones ha sido conceptualizada por varios autores. Un incipiente componente del enfoque sistémico de las organizaciones se encuentra en las propuestas de Bernard, Hawthorne, Mayo, Homens, Selzneck y Parsons, aunque los autores más conocidos que tratan la teoría de las organizaciones fueron los psicólogos R. Katz y D. Kahn. Su trabajo puede verse como parte de la corriente teórica estructural-funcionalista que planteaba ideas básicas del enfoque sistémico para el análisis de la sociedad y de la cultura, haciendo hincapié en la semejanza de las estructuras biológicas y las estructuras sociales. Al considerarse además a las organizaciones como sistemas naturales, se asume que están compuestas por una serie de partes en constante interrelación que constituyen los subsistemas sobre las cuales está enfocado el estudio del estructural – funcionalismo. (Barba, 1997)

Así, las organizaciones humanas al ser consideradas como sistemas abiertos, poseen a su vez varias características:

- 1) Importación de energía del ambiente externo.
- 2) Transformación de la energía de que disponen.
- 3) Exportación de algún producto a su entorno.
- 4) Los sistemas crean ciclos repetitivos de eventos o sucesos.
- 5) Entropía negativa, es decir que se puede contrarrestar casi indefinidamente el proceso entrópico.
- 6) Inputs informativos.
- 7) Estado de constancia y homeostásis dinámica.
- 8) Diferenciación.
- 9) Integración y coordinación.
- 10) Equifinalidad. Esto significa que un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y por diferentes vías.

Katz y Kahn en la definición que hacen de organización consideran de gran importancia el concepto de rol, a tal grado que llegan a definir el concepto de organización como un sistema de roles.

Miller por su parte señala la importancia de los procesos de toma de decisiones que conducen a la transformación y procesamiento de energía, materia e información. Considera así mismo que las organizaciones están constituidas por subsistemas, componentes o subcomponentes de sociedades y que tienen una

constante relación con el entorno intercambiando también materia, energía e información.

A partir de todas estas aportaciones, es posible definir a la organización en los siguientes términos: 1) La organización es una formación social compleja. 2) Al considerarla como sistema es posible tener en cuenta las diversas dimensiones que la componen. 3) Se trata por tanto de un sistema de roles, de toma de decisiones, con redes de comunicación, con grupos funcionales diferenciados según la tarea y coordinados entre sí. 4) Presenta aspectos estructurales y procesos internos de funcionamiento. 5) En forma relevante se considera a la organización en sus relaciones con el exterior en virtud de su interrelación con el medio ambiente, así como de su necesidad de intercambiar materia, energía e información con ese entorno y su integración como subsistema en sistemas sociales más amplios. Peiró,(1997:160).

Tomando en consideración algunos conceptos que aparecen en ésta definición, se puede considerar a la organización como un sistema de redes de comunicación interrelacionadas y jerarquizadas. En el sentido de la comunicación es de fundamental importancia contemplar el lenguaje, mediante el cual es posible comprender fenómenos como la percepción, la creación de significados, comunicación e influencia social y los procesos de origen y evolución de las organizaciones, y como lo menciona Clark, (1972), cit. en Peiró, (1997) se crea un medio para formular un contexto cultural con un sentido de continuidad entre pasado, presente y futuro que influencia la experiencia y comportamiento de los individuos. Es decir se conceptualiza a la organización como construcción de una cultura.

Teoría de las organizaciones como sistema y clima organizacional.

La teoría general de sistemas ha tenido un impacto importante en la teoría organizacional, que ha dado como resultado la creación de la teoría sistémica de las organizaciones, ésta ha logrado abrigar a diversas perspectivas como por ejemplo las versiones contemporáneas de las relaciones humanas conocidas como ***Desarrollo organizacional***, la teoría contingente y el análisis de sistemas.

Desde la perspectiva del desarrollo organizacional también pueden manejarse los sistemas de salud con sus cuatro elementos fundamentales: la biología humana, el medio ambiente, los hábitos o estilos de vida y su organización, entendiéndose esto último como la forma en que se diseñan, desarrollan, desempeñan y dirigen estos sistemas. Chico, (1999)

Varios investigadores han trabajado sobre el tema de la teoría sistémica de las organizaciones: Dos de ellos son Lawrence y Lorch quienes investigaron acerca de las relaciones entre la estructura de las organizaciones y su entorno inmediato. Otras investigaciones más son las de Seiler quien utilizó el análisis sistémico para estudiar el comportamiento organizacional y Kast y Rosenzweig buscan reformar la administración de las organizaciones en términos de éste mismo enfoque.

Esquema básico de la teoría sistémica de las organizaciones.

La aplicación de la teoría general de sistemas a las organizaciones dio origen a la llamada teoría sistémica de las organizaciones. El trabajo más representativo de ésta corriente como se mencionó es el de D. Katz y R. Kahn con su libro Psicología social de las organizaciones. Estos autores proponen el enfoque del sistema abierto para resolver tanto el microenfoque de la psicología que incluso en el campo de la psicología social no va más allá del pequeño grupo, así como del macroenfoque de la sociología que maneja el nivel colectivo sin prestar atención a las características individuales, aunque en su criterio ambos enfrentan serias dificultades teóricas para comprender a las organizaciones. Katz y Kahn, (1977)

Para Katz y Kahan las organizaciones son: "un sistema energético de insumos y resultados en el cual la energía que proviene del resultado reactiva el sistema".Katz y Kahn,(1999). Todos los sistemas sociales incluidas las organizaciones están constituidas de un patrón de actividades que llevan a cabo cierto número de individuos. Este patrón debe presentarse recurrentemente y a intervalos interdependientes. El enfoque sistémico hace posible examinar la estabilidad y frecuencia en relación con el suministro energético del sistema, la transformación de energía dentro del sistema y el producto o resultante energético.

En la evolución de la teoría sistémica de las organizaciones se han hecho avances, uno es el tratamiento de los diferentes procesos organizacionales a la luz de la perspectiva sistémica. Es de suma importancia tener presente que entre los modelos físicos y biológicos y los sociales existen diferencias en cuanto a sus estructuras: los sistemas físicos y biológicos poseen límites físicos, los sociales no. El sistema social es una estructuración de acontecimientos o sucesos por lo tanto su estructura no es independiente de su funcionamiento, está en constante interacción con el medio externo del cual recibe insumos, cada uno de éstos insumos es muy variado y complejo y una vez que éste insumo entra en el sistema sufre transformaciones u operaciones dando origen a un resultado que puede ser por ejemplo un servicio.

Los insumos son de dos tipos: ***de mantenimiento y de producción*** los cuales fluyen constantemente ingresando (insumos de producción) y saliendo del sistema (insumos de mantenimiento).

Otro ha sido la identificación de los subsistemas de una organización. La clasificación que Katz y Kahn hacen de los subsistemas la basan en el tipo de actividad que desarrollan e identifican cinco tipos de ellos: Subsistemas técnicos de producción, de apoyo, de mantenimiento, de adaptación y de administración.

Ahora bien basándose en las características de los sistemas organizacionales que se expusieron previamente se ve a la organización como un sistema abierto interactuando continuamente con el entorno o medio ambiente; no sujeta necesariamente; entropía en equilibrio dinámico de materiales, energía,

información y medio circundante; considera a los subsistemas operativos de coordinación y estratégicos; posee ciertos componentes básicos como son: Valores, objetivos técnicos, estructuras Psicosociales y administrativas.

(Dávila, 1985)

Clima organizacional que la teoría sistémica de las organizaciones genera.

Si bien dentro de la teoría general de sistemas puede considerarse a las organizaciones como sistema cerrado o abierto es desde éste último enfoque que T. Parsons y R. Merton tratan las características de las organizaciones. Posteriormente diversos enfoques como el desarrollo organizacional aceptan como uno de sus presupuestos fundamentales el enfoque sistémico para tratar la dinámica organizacional.

El comportamiento según esta teoría, es función del rol y sancionado por las normas, justificadas a su vez por determinados valores, todo ello conduce a que haya interdependencia entre las partes, interacción y transacciones con el entorno, realimentación, procesos de codificación de información y equifinalidad, procesos de gran importancia en los sistemas abiertos. Todas éstas características llevan a considerar a las organizaciones como sistemas abiertos con un clima resultante de este mismo tipo.

1.3.3.6. Teoría de la Contingencia y clima organizacional.

El rumbo hacia el enfoque de sistemas abiertos dio como resultado el diseño contingente o situacional, en la década de los años 70's. La teoría contingente o situacional es el resultado de una serie de investigaciones empíricas llevadas a cabo por más de 25 años la cual sostiene que no existe un tipo mejor de organización para todas las circunstancias, es decir; el enfoque contingente significa que medios ambientes diferentes requieren relaciones organizacionales diferentes, para lograr una óptima efectividad.

Esta perspectiva ha sido poco difundida en comparación con la administrativa o la de recursos humanos, aún cuando uno de sus supuestos que es el de considerar que la administración y la organización deben adaptarse a las condiciones particulares que enfrenta cada organización sea muy utilizado.

Las primeras investigaciones hechas por J. Woodward se enfocaron en la relación entre tecnología y estructura organizacional, posteriormente Burns y Stalker estudiaron dos factores del medio ambiente que tienen impacto sobre el sistema administrativo; éstos son el cambio tecnológico y el cambio en el mercado; Emery y Trist con respecto a los diversos tipos de ambiente; A. Chandler señaló la relación entre estrategia y estructura organizacional; más recientemente Lawrence y Loch contribuyeron con la consideración de que dentro de una misma

organización cada una de sus áreas puede enfrentar medios ambientales con diferente grado de incertidumbre.

La frontera entre el enfoque de la teoría contingente y el de la teoría sistémica es difusa y la razón es que en ambas su eje es considerar a la organización como sistema abierto

Esta teoría se caracteriza porque escapa a las perspectivas estrechas de las teorías clásicas y humanistas. Aunque es fuertemente humanista, es más completa, incluye factores situacionales, relaciona la tecnología con el medio ambiente económico, aprovecha las contribuciones relevantes de las teorías clásicas, de la administración científica, burocrática, de sistemas, cuantitativas y económicas.

Esquema básico.

El enfoque contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología. Una base de éste enfoque ha sido el estudio comparativo de organizaciones que destaca las diferencias entre las mismas.

Se han estudiado organizaciones de muchos tipos y la búsqueda de los factores que explican éstas diferencias nos ha conducido a identificar las contingencias que deben tenerse en cuenta en el diseño organizacional. Los factores determinantes de la estructura organizacional y del sistema administrativo que son:

- 1) La tecnología, la tasa de cambio e incertidumbre del entorno, el tamaño de la organización y la estrategia.
- 2) El entorno.

Una debilidad de ésta teoría radica en la dificultad para cubrir las variables de la estructura y la complejidad de la dinámica organizacional.

(Dávila, 1985)

Clima organizacional que genera la organización contingente.

La mayoría de los estudios empíricos que sustentan el enfoque contingente señalan la relación del medio ambiente con la estructura interna de la organización, la tarea y la tecnología, lo cual reafirma el tener una visión de sistema abierto.

Esta perspectiva organizacional está de acuerdo con la idea que algunos autores tienen acerca del clima de una organización, ya que en las propuestas que ellos hacen mencionan la relación que existe entre el comportamiento de los trabajadores, la estructura de la organización y la influencia que ejerce el medio ambiente circundante. En este caso específicamente la de Likert.

1.4. Desarrollo Organizacional.

Como se mencionó con anterioridad uno de los temas principales sobre los que trata las relaciones humanas, es el que se refiere al desarrollo organizacional, se considera que éste es el conjunto de valores, conceptos, modelos y herramientas resultado de la evolución de las teorías de las relaciones humanas.

El desarrollo organizacional aborda temas como la motivación, el liderazgo, la dinámica de grupos, el **clima organizacional**, la comunicación y las relaciones interpersonales e intergrupales, dándoles unidad e integración dentro de un campo de conocimientos con cierta coherencia, planteándose desde su inicio como una forma de ver el entorno de las organizaciones y del trabajo, es el establecimiento de estrategias que permiten concientizar a los integrantes de una organización acerca de los objetivos que ésta persigue, todo con el fin de mejorar el desempeño y la eficacia en este caso de los servicios de salud haciendo uso de los elementos antes mencionados, cuenta con las siguientes características fundamentales:

- 1) Se esfuerza por un cambio planeado, consciente e inducido y orientado en forma deliberada por valores de participación y colaboración.
- 2) Considera a la organización como un sistema abierto con la posibilidad explicativa y predictiva, también que el comportamiento no es aleatorio, sino que tiene un origen y dirección. Al utilizar el estudio sistemático se requiere observar las relaciones, tratar de atribuir causas y efectos y llegar a conclusiones basadas en evidencia científica
- 3) Se enfoca a cambiar los valores, las actitudes y las conductas de la gente en el trabajo.
- 4) El desarrollo organizacional se administra desde los altos niveles de la organización.
- 5) Funciona principalmente a través del individuo y el pequeño grupo como las unidades clave en el cambio organizacional.
- 6) Utiliza agentes de cambio.
- 7) Tiene un carácter de largo plazo.

Este modelo permitiría en los sistemas de salud conducir adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros para poder cumplir con los requerimientos y necesidades de los pacientes y de las mismas instituciones de salud, incluido como mencionamos el IMSS. Chico, (1999)

Los principales modelos que han surgido a través del tiempo acerca del desarrollo organizacional han sido: el de Lewin (1951), el de Bennis, Benne y Chun (1961), el de Argyris (1962), el de Bennis (1969), el de Lawrence y Lorsch (1969), el de Margulies y Raia (1972) y el de French y Bell (1973). En la actualidad se sigue investigando al respecto y se ha vuelto a resaltar la importancia decisiva que puede tener la tecnología y el cambio tecnológico o la relevancia de la estructura

organizacional y así mismo la importancia de que el cambio conduzca a una mayor efectividad organizacional.

En el ámbito del desarrollo organizacional, uno de los puntos focales de él es el **comportamiento organizacional** como se ha venido comentando. Este se define como " el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización". Robins, S.(1998:)

Según este mismo autor, además de los puntos centrales enunciados anteriormente es conveniente agregar el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambio, el conflicto, el diseño del trabajo y la tensión en el trabajo.

1.5. Comportamiento organizacional y clima organizacional.

Como se ha venido mencionando el clima que prevalece en las organizaciones influencia y es influenciado a su vez por el comportamiento de sus miembros. De acuerdo con Robbins, (1996) el estudio del comportamiento organizacional se lleva a cabo desde tres niveles de análisis, uno de ellos es la organización. En este nivel se manejan varias variables, de las cuales para el propósito de nuestro estudio, son dos las de importancia: la cultura y clima organizacionales. En la práctica la cultura existente en una empresa se refleja y se hace visible en el clima laboral, clima organizacional o atmósfera empresarial o de trabajo y se tratará con más amplitud posteriormente.

Es importante primeramente definir el concepto de conducta o comportamiento organizacional tomando como referencia los estudios que varios investigadores han realizado al respecto, considerando a las organizaciones como un todo y la interacción de éstas en un contexto social amplio como unidades de observación.

Porter, Lawler y Hackman (1975) cit. en Peiró (1996), señalan que desde una perspectiva cognitiva las organizaciones contribuyen a determinar la conducta organizacional por medio de ciertos estímulos a los integrantes de la organización. Estos estímulos son de dos tipos: 1) los que se producen por las expectativas que la organización tiene de sus miembros y 2) los producidos por la disposición de recursos para ser utilizados.

Ante estos estímulos los miembros de la organización se comportarán de acuerdo a que sus expectativas sean cumplida por ella, esperando que cubra sus necesidades y objetivos en función de la aportación de sus habilidades y energías hacia la organización. Este proceso se lleva a cabo en seis etapas según el diseño propuesto por Porter, Lawler y Hacman..

Por su parte McGrath, (1976), considera la conducta organizacional como producto de la interacción de tres sistemas: 1) el entorno físico y tecnológico; 2) el medio social y las interrelaciones que ocurren en él y 3) el sistema personal del individuo cuya conducta se considera.

Sin embargo, es necesario recordar que por el número y complejidad de dimensiones que constituyen el comportamiento organizacional, se requiere una aproximación de estudio por niveles. El nivel individual nos permite estudiar el comportamiento organizacional considerando que el comportamiento de los individuos posee ciertas características psicológicas en un ambiente determinado. El nivel de grupo pone de manifiesto que las conductas individuales se desarrollan en un contexto social interactivo. El nivel organizacional hace hincapié en que esas conductas ocurren en un contexto social más amplio y están influenciadas por el marco organizacional total, sistemas de roles y reglas, diseño del ambiente físico, la estructura y las redes de comunicación, centros de decisión y jerarquización como acaba de mencionarse en párrafos anteriores. Estos tres niveles constituyen el sistema organizacional interno.

De la definición de organización se extraen los principales determinantes de la conducta en la organización que tienen como base los objetivos o fines que la organización persigue, que guían sus decisiones y orientan sus actividades y procesos. Dichos objetivos delimitarán los comportamientos deseados por la organización con respecto de sus miembros relacionados a su vez con la asignación diferenciada de roles y tareas que desempeñen cada uno de ellos. También los mecanismos de integración y coordinación instrumentados por medio de reglas que definen dichas tareas y responsabilidad de los miembros de la organización. También contribuyen a la integración y coordinación los valores, la cooperación y la coacción. En éste sentido juega un papel decisivo el sistema de poder y la estructura de autoridad.

Muy relacionada con las estructuras de poder está la distribución de la información, de tal manera que las redes y flujo de comunicación, también determinan el comportamiento de los miembros de la organización. Según señalan Katz y Kahn (1978) "la comunicación - como intercambio de información y como transmisión de significados - es la esencia de un sistema social o de una organización".

La manera en que la transmisión de la información se lleve a cabo puede ser causa de conflicto y los conflictos también determinarán el tipo de comportamiento que prive entre los miembros de una organización.

Otros más son los sistemas de evaluación y recompensa y, la manipulación y diseño de los ámbitos físico, tecnológico y social.

Ahora bien, para que una organización logre altos niveles de eficiencia, debe centrar su atención y esfuerzos en fortalecer cuatro aspectos vitales que son:

liderazgo, delegación, motivación y cultura. Este último aspecto es muy importante conocerlo a fin de orientar a los miembros de toda la organización para que se impliquen y dirijan voluntaria y espontáneamente al logro de los objetivos y metas de la organización.

El lograr esto puede ser por dos caminos: 1) por la vía del control y la imposición y 2) por la vía de un eficaz conocimiento y práctica de la cultura de la empresa. Esto da idea de lo que se hace.

La elección de cualquiera de ellas trae como resultado tener una cultura rígida en el primer caso y en el segundo una cultura flexible con todas las repercusiones que ello implica, bien sean positivas o negativas.

La cultura organizacional intenta determinar la forma en que los empleados visualizan su organización. (Robbins, S. 1998:596).

Se han dado varias definiciones de cultura organizacional, una de ellas es: "la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, comportamientos, símbolos y experiencias comunes compartidas que permiten a las personas que trabajan en una organización desarrollar una forma unificada de percibir la realidad y, en consecuencia los induce a reaccionar de manera uniforme y continuada ante los requerimientos que les plantea el entorno y la propia dirección de la organización". (Díaz de Santos, gestión y motivación del personal: 1996:136).

O bien la que da E. Jaques: " la cultura de una empresa consiste en la forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas que es compartida, en mayor o menor medida por todos sus miembros". (cit. idem: 136-137)

De acuerdo con esto, representa para los miembros de la organización la manera de integración de su ambiente, lo cual desencadenará en ellos diferentes procesos psicosociales.

Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y varios grupos de subculturas. La cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización y ello le da su personalidad distintiva. Las subculturas se definen por designaciones de departamentos y separación geográfica.

La cultura influye en todas las áreas de la organización en virtud de los valores alrededor de los cuales se estructura dicha cultura organizacional. Aunque tanto las culturas fuertes como las débiles influyen en el comportamiento de los individuos, las fuertes tienen un mayor impacto. Entre mayor número de miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con ellos más fuerte será la cultura, creando un clima interno de alto control de comportamiento.

En virtud de que existe un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que significa la organización. el resultado es la cohesión, lealtad y compromiso organizacionales. (Robbins, S 1998:596-98).

De acuerdo con Díaz de Santos en “gestión y motivación del personal”, (1996), la cultura de una organización está constituida por tres grandes grupos de elementos: los valores, los comportamientos y los símbolos y en su estructuración y consolidación también intervienen su historia y el entorno.

Los valores.- Los valores representan convicciones básicas que determinan lo positivo o negativo de una conducta, contienen un elemento de juicio acerca de lo bueno y lo malo o lo deseable, tienen atributos de contenido y de intensidad, el contenido nos da la cualidad y la intensidad la cantidad y, cuando valoramos en función de ésta obtenemos un sistema de valores que determinan los objetivos a alcanzar e influye en todas las decisiones que se toman en cualquier área.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque fundamentan la comprensión e influencia de nuestras percepciones, actitudes, motivaciones y comportamiento. Una proporción de los valores esta determinada y otra proviene de la cultura, el aprendizaje y otras influencias ambientales. Los valores influyen y condicionan también a los símbolos.

Dentro del esquema de una organización, se encuentran 10 puntos de suma importancia:

- 1) Una misión clara.
- 2) Valores centrales que desde el punto de vista cultural caracterizan a la organización y que son necesarios para llevar al personal hacia el objetivo de convertir en realidad la misión de la organización. Se encuentran dentro de estos, los valores personales de los directivos que determinan los comportamientos, actitudes y decisiones que serán transmitidas al personal.
- 3) Los objetivos,
- 4) Estrategias, que son los planes que se seguirán para alcanzar los objetivos fijados inicialmente. Es decir una estrategia consiste en la selección, definición y aceptación de un plan de acción para el futuro de acuerdo a los objetivos y que permite optimizar los recursos disponibles.
- 5) Actitudes y comportamientos.
- 6) Estilo de dirección.
- 7) Posibilidad de visualizar y determinar cuando sea necesario hacer cambios.
- 8) La comunicación.
- 9) La realimentación.

1.6. Variable independiente: Clima organizacional

1.6.1. Definición de clima organizacional.

El estudio del clima organizacional ha adquirido relevancia en las últimas décadas, formulándose este concepto una vez que la organización fue considerada como un

entorno psicológicamente significativo para sus miembros, como resultado de enfocarla desde la perspectiva de sistema abierto. Como se ha venido mencionando, existe una estrecha relación entre el clima organizacional y el comportamiento de sus integrantes. El comportamiento de un individuo en relación con el trabajo según Lewin es función de la persona (con sus características personales) y su entorno. El entorno y los componentes de la organización generan un determinado clima organizacional.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en 1960 por Gellerman y a partir de esa fecha los diferentes autores que lo han estudiado han tratado de definirlo, de encontrar sus características y determinar sus dimensiones y sus efectos.

En su evolución la visión que del clima organizacional se ha tenido, ha cambiado desde las primeras concepciones perceptivas, de atribución, categorización, hasta llegar a las que involucran los aspectos cognitivos y culturales. Así por ejemplo hay autores que consideran al clima organizacional real y objetivo independiente de los miembros que integran a una organización y lo definen en función de estructura o constructo, como Porter, Lawler, Hackman (1975) y Evan(1976), quienes insisten en sus características concretas y cuya naturaleza es percibida y sentida por los integrantes de una organización. Frente a estos autores, otros defienden una concepción del clima como un proceso en su dimensión subjetiva como es el caso de Litwin,(1968) quien enfatiza los aspectos motivacionales además de la percepción, Halpin y Croft, (1963) han recurrido a la metáfora de la personalidad, Perrow, (1961) hace referencia a la imagen pública de la organización, Atkinson por su lado lo hace en términos de expectativas y valores, Argyris, (1968) lo caracteriza como sinónimo de cultura organizacional. Finalmente entre ambas posiciones existe una tercera que se sitúa en el medio de las dos anteriores, es el caso de Payne, (1971) quien ha descrito al clima en función de los contenidos y la fuerza de los valores prevalecientes, las normas, las actitudes, las conductas, creencias y los sentimientos de los miembros de una organización.

Sin embargo es importante recordar lo que menciona Peiró (1985) con relación a que el clima organizacional: dice que se trata de una realidad subjetiva, o una dimensión esencial. Naylor, Pritchard e Ilgen, (1980) lo definen como “un proceso de juicios implicados al atribuir rasgos humanos a una entidad externa al individuo” pudiendo ser ésta un grupo de trabajo u organización. James y Sells, (1981) cit en (psicología del trabajo) indican que el clima es “una representación cognitiva de eventos que reflejan experiencias de aprendizaje”.

El clima organizacional desde otra perspectiva, ha sido definido según las escuelas de la *Gestalt* y *funcionalista*; las que lo definen en función de tres aspectos diferentes:

- 1) Determinación múltiple de los atributos organizacionales.
- 2) Determinación perceptiva de los atributos individuales.
- 3) Determinación perceptiva de los atributos organizacionales.

Esta última había sido la más utilizada en las investigaciones sobre el clima organizacional aunque en las últimas décadas se trabaja ya con otros elementos.

Schneider (1975) cit. en Peiró (1997) por su parte señala que el nivel fundamental para estudiar el clima son las atribuciones generalizadas de los individuos sobre su entorno, las cuales conducen a representaciones antropomórficas. En la elaboración de una representación del clima intervienen fenómenos a varios niveles que son función de una serie de variables según Rodríguez (1999) son:

1) variables del ambiente físico, 2) variables estructurales, 3) variables del ambiente social, 4) variables personales y 5) las que derivan del comportamiento organizacional.

Ahora bien, desde el punto de vista de la teoría general de sistemas aplicado a las organizaciones se establece que las diversas partes que la componen están interrelacionadas entre sí, y como resultado de estas interacciones se forma una realidad denominada clima organizacional. La importancia de este concepto es que se trata de una realidad psicosocial, que surge de las relaciones que existen entre los diferentes subsistemas de la organización, que se transforma en un fenómeno contextual de influencia, tomando la forma de una variable reguladora entre las estructuras y procesos de la organización y los comportamientos individuales. En otras palabras, el clima de una organización es el resultado de la interacción de **las variables del medio, y el proceso organizacional** sobre **los integrantes** de la organización. En virtud de esta interacción, el clima organizacional es un proceso circular.

Otros autores definen al clima partiendo por ejemplo de las características organizacionales: Forehand y Gilmer indican que “el clima es un conjunto de características que describen a una organización, que hacen que se puedan distinguir unas de otras, duraderas relativamente en el tiempo y que influyen en la conducta de sus integrantes; Tagiuri la describe como “ una cualidad relativamente duradera del ambiente total que experimentan los integrantes de una organización, que influye en su conducta y que se describe en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente”

1.6.2. Características del clima organizacional.

Todas estas definiciones conducen a considerar que el clima organizacional posee una serie de **características** que constituyen la personalidad por así decirlo, de la organización que afectan el comportamiento de sus integrantes y que se pueden deducir dependiendo de la forma en que esta actúe con sus miembros y la sociedad. De acuerdo con Rodríguez, (1999), éstas son: 1) hace referencia a la situación que priva en el lugar de trabajo, 2) tiene cierta permanencia, 3) tiene influencia y es influenciado por el comportamiento de los miembros de la organización, 4) afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de una organización con ella, 5) es afectado y afecta a las diferentes variables estructurales y 6) es susceptible de cambio.

1.6.3. Dimensiones del clima organizacional.

De acuerdo con Brunet, (1999), el clima está formado por una serie de dimensiones que le dan un carácter multidimensional, que conforman su esencia y que lo caracterizan. Es entendido como el medio interno en el que se pone atención a las variables y factores internos de la organización y la aproximación a estas variables es a través de procesos cognitivos del miembro organizacional para subjetivar la información proveniente del medio y elaborar juicios acerca de ese ambiente. En este sentido la formulación de juicios a través de los cuales se configura un ambiente global basada a su vez en atributos relevantes. Estos atributos incurren en representaciones antropomórficas.

En la elaboración de una representación de clima intervienen fenómenos a un tripe nivel: 1) Las características ambientales reales como base del estímulo, 2) grado en que esos atributos ambientales existen y 3) juicio del grado en que una determinada característica psicológica está presente en el ambiente. Peiró, (1996).

Las dimensiones requeridas para valorar el clima organizacional varían según los diferentes investigadores que han estudiado el tema y el número en que se utilizan en la construcción de instrumentos, van desde 2 a 11 y deben permitir a través de ellas dar la imagen más clara posible del clima de una organización. En nuestro caso, las dimensiones que considera y que emplea Likert para la elaboración de su instrumento son: 1) Carácter de los procesos de dirección, 2) Carácter de las fuerzas motivacionales, 3) Carácter del proceso de comunicación, 4) Carácter del proceso de interacción e influencia, 5) Carácter del proceso de toma de decisiones, 6) Carácter del establecimiento o de la ordenación de metas, 7) Carácter del proceso de control. Estas variables serán tratadas con más amplitud en el apartado relacionado con la metodología.

1.6.4. Efectos del clima organizacional.

Por la naturaleza multidimensional del clima como ya se mencionó sus variables son numerosas y en interacción. Las interacciones que se llevan a cabo con los diferentes componentes organizacionales provocan ciertos efectos.

Con respecto a los **efectos** podemos decir que son de dos tipos: los **efectos directos** que se refieren a la influencia de las propiedades o atributos propios de una organización sobre el comportamiento de los trabajadores de dicha organización, y **los efectos de interacción** que se refieren a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes y apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Con relación a los efectos de ciertas variables sobre el clima es necesario considerar los medios físico y social, así como el comportamiento de los individuos dentro de la organización. En este sentido las propiedades físicas de la organización quedan definidas por su estructura. La estructura comprende como ya ha sido mencionado, elementos organizacionales como: la dimensión de la

organización, procedimientos, tecnología, estructura jerárquica y número de sus niveles. La estructura es un concepto objetivo que se distingue del de clima organizacional porque éste último se refiere a las actitudes subyacentes, valores, normas y sentimientos que los trabajadores tienen respecto a su organización, de tal manera que en la descripción y definición mismas del clima organizacional, se hace uso de elementos como la motivación, valores, actitudes y percepciones. A su vez ésta respuesta afectiva es producto de la propia estructura y de las necesidades y capacidades del individuo.

La estructura por tanto influye mucho en el clima organizacional. Aunque las variables estructurales son muy variadas y específicas y difíciles de valorar, sin embargo se pueden observar los efectos causados por algunas de ellas sobre el clima por ejemplo: el tamaño y dimensión y, reglamentos y políticas de las cuales ya se ha comentado.

Según Brunet, (1999) algunas otras variables que afectan al clima son por ejemplo el tipo de *liderazgo*, este va a conformar un clima de trabajo determinado, ambos componentes se corresponden mutuamente, es decir que el clima es resultado de un tipo particular de liderazgo, y un clima determinado propiciará el surgimiento de cierto líder en especial. Cuando los individuos vivencian un clima laboral negativo tienen la sensación e impresión de vivir dentro de un sistema cerrado y frío, esto sucede cuando el clima es producto del poder ejercido por un dirigente de tipo maquiavélico. Lo contrario sucede con aquellos dirigentes que proporcionan un clima abierto y participativo, aunque en definitiva sea él quien tenga la responsabilidad última. Sin embargo aquellos climas demasiado flexibles son ineficaces en cierto grado y corren el riesgo de permitir el surgimiento de líderes de tipo maquiavélico llegando finalmente al grado extremo, es decir hacia la autocracia.

Los tipos de clima también se pueden definir en función de las diferentes *formas de poder que expresan y utilizan los directores de una organización*. Por ejemplo, en un clima autoritario los directivos ejercen su poder para controlar a los trabajadores utilizando castigos y recompensas. En un clima participativo por el contrario el dirigente proyecta la imagen de un jefe de equipo para los empleados, como consecuencia la integración de los procesos de control y decisión están distribuidos en todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la organización

Si consideramos ahora como el clima determina el tipo de líder acorde a dicho clima podemos decir por ejemplo que un clima autocrático normalmente debería hacer surgir líderes orientados fuertemente hacia la estructuración y la tarea a realizar. En contrapartida un clima de tipo participativo debería dar origen a líderes orientados y preocupados por las relaciones interpersonales con sus empleados.

Según la *teoría del sistema de reproducción de líderes*, en un clima particular los individuos que ascienden de puesto adoptan el estilo de liderazgo del anterior ocupante, pues perciben que su comportamiento es reconocido y apoyado por la organización. Así el clima estructura el aprendizaje social en una organización,

que al ser reforzados dará como resultado que se persista con lo anterior y se resista al cambio por parte de los líderes.

Con respecto a la relación entre **clima organizacional y relaciones de trabajo** existen pocas investigaciones al respecto. Sin embargo dada la estrecha relación **clima organizacional y satisfacción en el trabajo**, claramente se observa la importancia de la influencia que el clima ejerce a nivel de las relaciones de trabajo y la manifestación de esta relación con respecto a la predisposición a la **sindicalización**. El clima predispone a los empleados a sindicalizarse en función de cuatro elementos: autonomía, apoyo, reconocimiento y equidad.

La primera se refiere a la centralización del poder, entre más centralizada esté una organización mayor tendencia habrá a la sindicalización. La segunda nos lleva a considerar las oportunidades de participación de los empleados en la vida de la organización, si no las hay, se tiende a la sindicalización. La tercera está en relación con la calidad de las relaciones de trabajo que imperan en una organización, al sentirse ignorados, la sindicalización es un medio de hacerse presentes y ejercer cierto poder sobre su ambiente. Finalmente el sentimiento de justicia y equidad que se percibe por parte de la organización.

También las quejas reflejan un profundo malestar y la negatividad del ambiente que están experimentando los empleados, estas quejas se vuelven un método para impugnar y presionar y les permite a los empleados expresar su descontento. Sin embargo las quejas pueden ser útiles si les aprovecha constructivamente mediante 1) Administración del conflicto. 2) *Definición de actividades*. 3) *Comunicación*.

Otro elemento importante es el ausentismo. El *ausentismo* está muy ligado a la percepción de un clima organizacional malsano, cerrado y autócrata que provoca en el empleado presiones, molestias e insatisfacciones.

El *ausentismo* también puede ser función de la equidad, pues la percepción del empleado es que la organización algo no le ha dado o le ha quitado y trata de recuperarlo.

Otro elemento más es la tasa de rotación. En organizaciones con clima autoritario o cerrado existen tasas de rotación altas. De igual manera en la determinación de las actividades de trabajo también causa tasas de rotación altas. Existe estrecha relación entre ambigüedad de actividades, satisfacción en el trabajo, ansiedad y tensión que tiene el trabajador y el deseo de abandonar la empresa.

1.7. Teoría de los sistemas de organización de Likert.

Una de las teorías más completas que aborda el tema del clima organizacional y que sirve de sustento teórico a nuestro estudio es la **teoría de los sistemas de organización** de Likert. Esta teoría, en términos de causa y efecto permite visualizar la naturaleza de los climas que se estudian y analizar el papel de las variables que lo conforman.

Según Likert, (cit. Brunet, 1999), el comportamiento de los trabajadores es causado por el **comportamiento administrativo, condiciones organizacionales y las características individuales (información, percepción, capacidades, anhelos y valores)**. En forma más específica, sugiere que existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: **variables causales** (variables independientes que pueden ser alteradas directamente por una organización y su administración y que determinan a su vez el sentido de evolución y resultados de una organización y comprenden su estructura y su administración), **variables intermedias** (que reflejan el estado interno y salud de una organización, por ejemplo motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento eficacia de la comunicación, toma de decisiones y otras, son constituyentes a su vez de los procesos organizacionales) y **variables finales** (variables dependientes que son el efecto conjunto de las dos anteriores y reflejan los resultados obtenidos por una organización por ejemplo productividad, gastos, ganancias y pérdidas). Likert, (1986).

La combinación e interacción de estos tres tipos de variables generan el clima de una organización. Según Likert el clima organizacional puede ser de cuatro tipos: **autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo y de participación en grupo**, cada uno con sus características muy particulares. Los dos primeros corresponden a un **clima cerrado** y los dos últimos a uno **abierto**.

En su teoría Likert concibe cada uno de sus sistemas desplazándose en un espacio de dos dimensiones. Estas dos dimensiones pueden ser aplicadas a cualquier organización. Los ejes son los ejes cartesianos x, y. La distribución de las organizaciones sobre el eje y, indicará el grado en que emplean los conceptos de formalización o diferenciación, así por ejemplo los que se encuentran más cerca del cero, son masas relativamente amorfas en las que casi no hay diferenciación. En cuanto a las funciones existe un control excesivo con una considerable confusión en lo que respecta al papel que debe desempeñar cada elemento de la organización y en casos extremos el caos y la anarquía. Este tipo de organización Likert la considera como sistema 0 y así sucesivamente hasta el sistema IV.

La situación en el eje x, refleja el grado de evolución social que se ha alcanzado en el uso de las fuentes básicas motivacionales humanas empleadas por la organización (fuerzas motivacionales básicas que la organización busca emplear, la forma en la que se usan éstas y que tanto son acumulativas y reforzadoras). De

tal forma que entre más evolucionado es el sistema desde el punto de vista social, mayores son las fuerzas motivacionales empleadas por la organización para alcanzar sus objetivos. (Fig. 1)

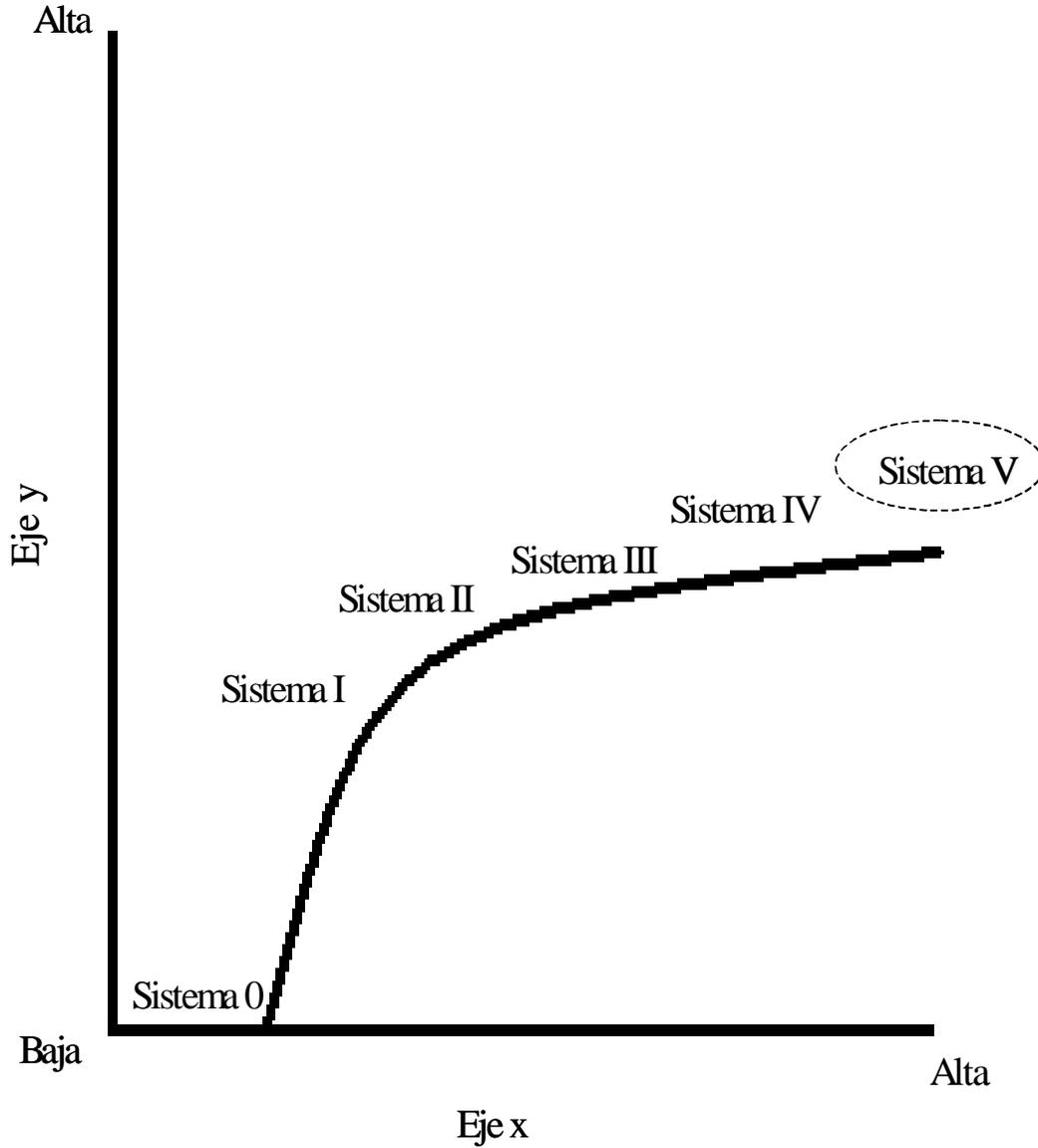


Fig. 1 Ubicación esquemática de los sistemas I,II,II,IV.
Eje "X" grado de las fuentes motivacionales, Eje "Y" Grado de estructuración.

Las fuentes motivacionales que se considera tienen influencia en el comportamiento de los empleados son:

- 1) Motivos subyacentes canalizados.
- 2) Forma en que se usan los motivos.
- 3) Clases de actitudes desarrolladas hacia la organización y sus metas.
- 4) Grado en que las fuerzas motivacionales entran en conflicto o se refuerzan entre sí.
- 5) Grado en que se encuentran los empleados involucrados con la organización.
- 6) Grado de responsabilidad de los empleados con respecto a las metas de la organización.
- 7) Actitudes entre todos los miembros de la organización.
- 8) Actitud de responsabilidad de los subordinados para iniciar una comunicación precisa en sentido ascendente.
- 9) Exactitud o deformidad de la información.
- 10) Grado de trabajo de grupo cooperativo para alcanzar las metas de la organización.
- 11) Grado en que el proceso de toma de decisiones ayuda a crear las motivaciones necesarias en aquellas personas que tienen que instrumentar las decisiones.
- 12) Existencia de fuerzas que operan para aceptar, resistirse o rechazar las metas.
- 13) Grado en que existe una organización informal que apoye o se oponga a las metas de la organización formal.

Dependiendo de todas éstas fuerzas dará como resultado un tipo de sistema característico. Es decir que en el sistema I las fuerzas motivacionales se apoyan en un tratamiento punitivo de los miembros de la organización, mientras que en el sistema IV las fuerzas motivacionales se basan en un tratamiento de apoyo y en la participación. Los sistemas II y III quedan en medio de éstas dos.

Según Likert el tratamiento punitivo trae consigo actitudes hostiles y una restricción en la producción, mientras que la participación y el tratamiento de apoyo dan como resultado actitudes favorables y un comportamiento cooperativo y responsable para lograr las metas de la organización.

En general dependiendo de las variables que se utilicen, muestran que cualquier organización con suficiente funcionalidad y con la estructura correspondiente puede ser colocada en éste continuo entre los sistemas I y IV, esto dependerá del grado de evolución de la organización.

Likert considera que al evolucionar aún más las organizaciones, en un futuro podrá contemplarse un sistema V, es decir un sistema social más efectivo, complejo y socialmente más evolucionado, con estructuras y procesos de interacción del sistema IV pero que carecerá de autoridad jerárquica.

La interacción de las diferentes variables anteriormente mencionadas da origen a la llamada **red de interacción e influencia de una organización** y a la forma en

que ésta funciona, tiene que ver con la estructura y los procesos de interacción. Estos procesos incluyen aquellos que se refieren a la dirección, comunicación, establecimiento de metas y evaluación (Likert, 1986).

1.7.1 Características de los climas organizacionales según la teoría de los sistemas de organización de Likert.

Tomando en cuenta todos los elementos que constituyen la cultura y el clima de una organización que afectan y son afectados por el comportamiento de los miembros de ésta, se enumeran en seguida las características que Likert considera debe poseer una organización para ser incluida en alguno de los sistemas de que consta la **teoría de los sistemas de organización** tomando en cuenta elementos como son motivación, dirección, comunicación, interacción, decisiones, metas y control, elementos que se constituyen a partir de otros que configuran la cultura

Cada uno de estos conjuntos de características ha sido producto de gran número de estudios y personas estudiadas que ha servido para que a través de la teoría de la organización de Likert cualquier sistema de administración o de administración humana se pueda medir y describir en términos de variables definidas. De ésta manera las organizaciones se diferenciarán unas de otras en relación con las determinaciones de variables como: desempeño, éxito para lograr sus metas y capacidad para resolver conflictos de una manera constructiva y otras más.

La teoría de la organización de Likert, como se mencionó con anterioridad, considera que existen cuatro tipos de sistemas, dentro de los cuales pueden ser incluidas las diferentes organizaciones, sean privadas, gubernamentales, educativas u hospitalarias. Cada organización que se investigue, se hará en función de ciertos conceptos que la teoría propone como variables ya mencionadas también con anterioridad y con base a los resultados obtenidos, poder catalogarla dentro de alguno de los cuatro sistemas de ésta teoría. Las características de cada uno de éstos sistemas dará origen a un tipo específico de clima organizacional.

Clima del sistema I o autoritario explotador. Se caracteriza por la presencia de los siguientes elementos y situaciones: La dirección no tiene confianza en sus empleados, se trabaja con una mínima interacción y se lleva a cabo en una atmósfera de miedo, castigos y amenazas, en ocasiones hay alguna recompensa. Las directrices, objetivos y procesos de control se llevan a cabo en los niveles altos de la jerarquía y se les participa a los subordinados en forma descendente. Se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio y la comunicación de los directivos con los subordinados solo se lleva a cabo a través de directrices e instrucciones específicas. Finalmente la satisfacción de las necesidades es a niveles psicológicos y de seguridad.

Clima del sistema II o autoritario paternalista es aquel en el que hay condescendencia por parte de la dirección hacia los subordinados con respecto a la confianza e interacción. La toma de decisiones y el control se encuentran en la cima de la organización aunque en ocasiones se delega a niveles medios e inferiores. La motivación de los trabajadores se lleva a cabo por medio de recompensas la mayoría de las veces y en ocasiones por castigos. La organización informal que se desarrolla no siempre reacciona a los fines formales de la organización. La dirección en éste tipo de clima juega mucho con las necesidades sociales de los empleados que tienen la impresión sin embargo de trabajar en un ambiente estable y estructurado (Likert, 1986).

Clima del Sistema III o Consultivo.

Dentro de éste sistema encontramos ya mayor participación de los subordinados en asuntos de políticas y toma de decisiones y control. La dirección tiene confianza en sus empleados y en éste sistema ya se toma en cuenta tratar de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. El castigo es ocasional y mayores las recompensas. La interacción es moderada con más confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan a niveles inferiores y existe mayor responsabilidad. Los procesos informales pueden o no resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente dinámico en el que la dirección se lleva a cabo en forma de objetivos por alcanzar.

Clima del Sistema IV o de participación en grupo.

En el sistema de participación en grupo existe plena confianza de la dirección hacia sus empleados. Procesos de toma de decisiones y responsabilidad están diseminados en toda la organización. La comunicación es ascendente, descendente y lateral. La motivación es a través de la participación e implicación por medio del establecimiento de objetivos de rendimiento por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados. Las organizaciones formal e informal son con frecuencia las mismas. Es decir todos forman un equipo con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

CAPITULO 2.

METODOLOGÍA.

2.1 Objetivos.

En todo trabajo de investigación es importante señalar qué es lo que se pretende lograr con dicha investigación, esto se logra al enunciar los objetivos que se persiguen.

Los objetivos son los puntos de referencia que orientan y guían nuestros propósitos de investigación, evitando desviaciones a lo largo del proceso y deberán ser claros, congruentes y factibles de realizar, además de bien fundamentados.

Los objetivos que se persiguen en éste trabajo son:

2.1.1 Objetivos Generales.

- 1) Comprender, conocer y explicar los conceptos, elementos y dimensiones de la teoría de los sistemas de organización de Likert en relación con la organización estudiada.
- 2) Determinar a que sistema se orienta esta organización de acuerdo a la teoría que se toma como sustento teórico en función de las dimensiones que comprende el instrumento elaborado por este autor para diagnosticar el clima organizacional que priva en una organización.

2.1.2 Objetivos particulares.

- 1) Evaluar cual o cuales dimensiones son importantes en la configuración de dicho clima.
- 2) Si el clima que prevalece en la organización estudiada afecta el comportamiento de los trabajadores de las áreas investigadas.
- 3) Si lo afecta o no, entonces con base en éstos resultados decir en cuales dimensiones el clima organizacional está afectando el comportamiento de los trabajadores.
- 4) A través de las respuestas que los trabajadores proporcionen podemos tener una aproximación acerca de los valores, creencias, símbolos compartidos y actitudes profesionales y técnicas que estos trabajadores poseen.

2.2 Formulación de Hipótesis.

Según Kerlinger, (1994) “Una hipótesis es una afirmación en forma de conjetura de las relaciones entre dos o más variables”.

Es importante por lo tanto hacer notar que:

1) Las hipótesis son los instrumentos de trabajo de la teoría, deduciéndose de ella misma o de otras hipótesis. 2) Con posibilidad de demostrar su veracidad o falsedad, a través de relaciones, estas relaciones son las únicas formas susceptibles de prueba, siempre y cuando sean planteadas correctamente. Las hipótesis son por lo tanto proposiciones relacionales, que permiten deducir y predecir manifestaciones empíricas específicas inherentes a ellas. 3) Son guías de la investigación. 4) Son puente entre la teoría y la investigación empírica.

En la formulación de las hipótesis por lo tanto es necesario tomar en consideración varios aspectos: los elementos que relacionen las variables consideradas, el buen planteamiento de dichas hipótesis, que tipo de ellas van a ser utilizadas en el problema de investigación, que sean susceptibles de probarse, congruencia entre las diversas variables que existan en la investigación, que respondan al problema planteado, que sean claras, lógicas y cuantificables.

En esta investigación la hipótesis que se trabajará es la siguiente:

2.2.1 Hipótesis de trabajo.

El Hospital General de Zona No. 29 es una organización con un área médica en la que se genera un Clima laboral tipo II o tipo III o de ambos tipos según la teoría de los Sistemas de Organización de R. Likert en función de cada una de las dimensiones que valoran el clima organizacional.

2.3 Planteamiento del problema.

El problema y las hipótesis comparten algunas características que deben cumplir. Kerlinger señala que un buen planteamiento del problema debe: 1) Ser planteado en forma de una pregunta. 2) Debe referirse a la relación entre dos o más variables. 3) Debe ser objeto de comprobación empírica. 4) Son guías de la investigación. 5) Permiten deducir manifestaciones empíricas específicas inherentes en ellas.

Basado en estos puntos el problema se debe expresar en forma clara, precisa y concreta, puesto que el planteamiento adecuado del problema de investigación es una de los puntos más importantes de ella.

De acuerdo con estos aspectos podemos enunciar nuestro problema de investigación de la siguiente manera:

QUE TIPO DE CLIMA LABORAL SE GENERA EN EL AREA MEDICA DEL HOSPITAL GENERAL DE ZONA No. 29?

2.4 Variables.

Una variable es una propiedad, un símbolo que adquiere distintos valores. Kerlinger, (1992)

Existen diferentes formas de clasificar a las variables, de acuerdo con este mismo autor, se dividen en: 1) independientes y dependientes, 2) activas y atributivas y 3) continuas y categóricas.

La forma más útil por su aplicabilidad más general, sencillez e importancia en la conceptualización, el diseño y la comunicación de resultados es la primera de ellas.

La variable independiente es la supuesta causa, o el antecedente, mientras que la variable dependiente es el supuesto efecto, o el consecuente. Entre ellas existe una condicionalidad.

En la experimentación la variable independiente es la variable manipulada y la variable dependiente es aquella que se predice a partir de un supuesto que varía en función de la variable independiente. La variable dependiente no se manipula sino que se observa como un posible resultado de la variable independiente.

2.4.1 Conceptualización de las variables.

Nuestras variables conceptualmente se definen de la siguiente manera:

Métodos de mando: Son la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los trabajadores.

Naturaleza de las fuerzas motivacionales: Son los procedimientos que se instrumentan para motivar a los trabajadores en su intento por satisfacer sus necesidades.

Naturaleza de los procesos de comunicación: Son las características de los procesos de comunicación que se emplean en la organización y la manera de llevarlos a cabo.

Naturaleza de los procesos de influencia: Estos procesos determinan la importancia de la interacción entre los superiores y los subordinados con el fin de establecer los objetivos y metas de la organización.

Naturaleza de los procesos de toma de decisiones: Estas características se relacionan con la pertinencia de la información en la cual se basa la toma de decisiones y la distribución de puestos y funciones.

Naturaleza de la fijación de los objetivos o de las directrices: Esta tiene que ver con la forma en que se establece este sistema.

Naturaleza de los procesos de control: se relacionan con su ejercicio y distribución entre las instancias de la organización.

Variable dependiente: Clima organizacional que priva en el área médica en el Hospital General de Zona No. 29 del IMSS.

Variable independiente (1): Métodos de mando ejercidos en el área médica en el Hospital General de Zona No. 29 del IMSS.

Variable independiente (2): Naturaleza de las fuerzas de motivación que prevalecen en el área médica en el Hospital General de Zona No. 29 del IMSS.

Variable independiente (3): Naturaleza de los procesos de comunicación que existen en el área médica en el Hospital General de Zona No. 29 del IMSS.

Variable independiente (4): Naturaleza de los procesos de influencia e interacción que se llevan a cabo en el área médica en el Hospital de Zona No. 29 del IMSS.

Variable independiente (5): Naturaleza del proceso de Toma de decisiones que se ejecutan en el área médica de los Hospital General de Zona No.29 del IMSS.

Variable independiente (6): Naturaleza de la Fijación de los objetivos o de las directrices que se siguen en el área médica en el Hospital General de Zona No. 29 del IMSS.

Variable independiente (7): Procesos de control que se efectúan en el área médica en el Hospital Generales de Zona No 29 del IMSS.

2.4.1 Operacionalización de variables.

Operacionalizar una variable es darle un significado específico a dicha variable, a través de ciertas actividades y operaciones necesarias para poder manipularla y medirla siguiendo un determinado procedimiento. En nuestro caso es el siguiente:

2.5 Procedimiento.

Como primer paso después de presentar el proyecto de investigación en el departamento de enseñanza del Hospital General de Zona No. 29, fue obtener la aprobación de este por el comité, para poder iniciar la investigación. Una vez obtenida se planeó la forma en que se podrían aplicar los cuestionarios, teniendo en cuenta la el desarrollo de las actividades diarias del personal que labora en este lugar con el fin de no interrumpir dichas actividades en los diferentes servicios.

2.5.1 Diseño

El diseño será no experimental, transeccional y correlacional. De acuerdo con Hernández, (1997) un diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, sino que se observan tal y como se dan en su contexto natural; transeccional G 01 porque es una prueba aplicada en un solo momento a un grupo y única y correlacional porque se buscarán describir relaciones entre algunas de las variables propuestas de acuerdo a la teoría de los sistemas de organización de Likert. Se tratará de determinar a que sistema pertenecen las áreas estudiadas de acuerdo a la teoría antes mencionada con relación al estado que guardan las relaciones que se establecen entre ellos y de ellos con la organización.

2.5.2 Instrumento.

Uno de los instrumentos más utilizados para medir las variables interés son los cuestionarios. El cuestionario es una encuesta elaborada a partir de ítems o reactivos en relación con los factores o variables dependientes a investigar, establecidas previamente sus dimensiones. En éste caso el instrumento que se utilizará será precisamente el cuestionario por ser el instrumento de medida que más frecuentemente se utiliza para la evaluación del clima organizacional. Está elaborado con preguntas o afirmaciones que describen situaciones particulares de la organización y los entrevistados deben indicar hasta que punto están de acuerdo con dicha descripción con el objeto de saber cómo vive el clima de esta un trabajador.

El cuestionario que se utilizará es el propuesto por Likert en función de 8 dimensiones: Métodos de mando o estilo de autoridad, naturaleza de las fuerzas de motivación o esquemas motivacionales, naturaleza o características de los procesos de comunicación, naturaleza o características de los procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, de planificación y de control.

La aplicación de los cuestionarios fue en forma directa, se contó con la colaboración de la subjefe del departamento de enseñanza del H.G.Z. No. 29. Se indicó que cualquier duda se comentara para recibir explicación o aclaración acerca del reactivo del que hubiera dicha duda.

Al entregar los cuestionarios si había algún reactivo que no hubiera sido contestado, se solicitaba se contestara. Esto cuando fue posible recogerlos inmediatamente después de que fueron contestados, pero debido a las condiciones y lugar de aplicación del instrumento, hubo ocasiones en que se dejó para que lo contestaran y entregasen después, como consecuencia hubo preguntas que no se contestaron. Estos faltantes se tomaron en cuenta en el procesamiento de los datos.

La validación y confiabilidad de este cuestionario han sido probadas ampliamente en otros lugares, sin embargo para poder estar seguros de nuestros resultados se determinaron ambas para el sitio y momento en el que se aplicó el cuestionario, es decir en el H.G.Z. No. 29 del I.M.S.S.

2.5.3 Objeto de estudio.

De acuerdo con Hernández, (1997) la unidad de análisis es aquello que va a medirse. En nuestra investigación es por lo tanto el clima organizacional que priva en el área médica del Hospital General de Zona No. 29 del I.M.S.S.

2.5.4. Población.

En esta investigación la población considerada fue los trabajadores que laboran en el área mencionada en el párrafo anterior en el momento actual, es decir los médicos, enfermeras, asistentes médicas y profesionales y técnicos de laboratorio.

2.5.5 Muestra.

Kerlinger, (seleccionó *la* 19992) menciona que existen dos tipos de muestra, en nuestro caso se seleccionó **muestra no probabilística** de acuerdo a las características de nuestra investigación y por el tipo de población estudiada, (trabajadores del hospital que contestaron la encuesta dentro del horario de labores, contando con el tiempo indispensable para ello). Así mismo se utilizó el **muestreo por cuota**, el cual es útil cuando se conocen ciertos estratos de la población para la elección de los elementos representativos de la población y acordes con los propósitos de la investigación. Este tipo de muestreo es muy utilizada en encuestas de opinión.

Se obtuvo una cuota de 100 elementos:

- 15 médicos especialistas.
- 5 médicos familiares.
- 21 auxiliares de enfermería.
- 15 enfermeras generales.
- 12 enfermeras jefe de piso.
- 15 asistentes médicas.
- 8 químicos.
- 4 laboratoristas.
- 5 auxiliares de laboratorio.

2.5.6 Criterios estadísticos.

En el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS.

Con fines de manipulación del programa se asignaron para los 18 reactivos que el instrumento considera los siguientes valores:

Sistema I - 1
Sistema II - 2
Sistema III - 3
Sistema IV - 4

Los dos últimos reactivos tuvieron como finalidad evaluar la opinión de su situación laboral actual y futura, para ello se asignaron los siguientes valores:

Buena - 1
Regular - 2
Mala - 3

Mejor - 1
Igual - 2
Peor - 3

Las pruebas estadísticas a las que se sometieron los datos para su análisis fueron la prueba de t de Students para comparación de medias y como criterio de validación de los reactivos, con un nivel de significancia de 0.05 con $n = -2$ grados de libertad, un alfa de Crombach para determinar la confiabilidad y ANOVA para análisis de varianza para determinar que reactivos son significativos para los parámetros edad y nivel de estudios que se tomaron en cuenta.

2.6 Justificación

En el presente estudio, después de revisar la bibliografía existente al respecto se ha podido constatar que existen pocos trabajos de investigación en éste campo. Las variables que nos interesa investigar acerca del clima de la organización son las ya mencionadas. Consideramos que es importante poder determinar si estas variables producen algún impacto generando cierto tipo de clima organizacional según la teoría de los sistemas de organización de Likert en el área médica en el Hospital General de Zona No. 29 del IMSS.

De acuerdo con los autores que se citan en éste trabajo, la relación del clima organizacional con el comportamiento de los trabajadores tiene gran importancia y, debido a que esta relación ha sido poco atendida en algunas organizaciones, será interesante realizar investigación y profundizar con relación a la percepción, significado, actitudes, creencias y valores que los trabajadores que laboran en los Hospitales Generales de Zona del IMSS tienen de esos elementos organizacionales.

Desde la psicología social el clima organizacional como se mencionó con anterioridad, se conforma a partir de la estructura, los procesos y los comportamientos de los empleados de una organización. La interacción de éstas tres variables da como resultado una realidad psicosocial cuya importancia estriba en que se convierte en un fenómeno de influencia que se configura como una variable moduladora entre las estructuras y procesos de la organización y los comportamientos de los individuos. Este tipo de fenómeno puede ser positivo o negativo por parte de los miembros del personal de una organización con relación a la situación que priva en él, en lo referente a las relaciones interpersonales que se establecen tanto entre los trabajadores como entre los trabajadores y la organización.

El clima es una realidad imprescindible en el mundo de la organización, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye un lazo de unión entre los individuos y su ambiente. Las características ambientales afectan el comportamiento de los individuos en la organización y dicho efecto se expresa a través de la valoración de los individuos acerca de éstas características y que son compartidas con respecto al trabajo, ambiente físico, relaciones interpersonales y las distintas reglamentaciones formales que afectan el trabajo.

Por todo esto se privilegiará su enfoque psicosocial, lo cual a su vez puede abrir camino a la investigación de otros más, por igual importantes como es el caso de poder evaluar las fuentes de conflicto, estrés, insatisfacción, poder iniciar algún cambio que se visualice necesario en algún área, llevar a cabo un seguimiento de los procesos de la organización, así como prevenir problemas futuros que puedan surgir, pues como lo menciona Chico Aldama: (1999), " el sector salud requiere que el concepto de atención al paciente sea brindarle la mejor atención médica" en donde todo el personal se encuentre comprometido con el sistema de salud, a través de las actitudes profesionales y técnicas de mejor calidad, que involucre al equipo de trabajo y se maneje el conflicto, la competitividad y el liderazgo.

Todo esto en virtud de que el modelo global de salud reconoce cuatro elementos principales: la biología humana, el medio ambiente, los hábitos o estilos de vida y la organización de los sistemas de salud. Este último factor es la forma en que se diseñan, desarrollan y dirigen éstos sistemas.

CAPITULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

3.1 Validez.

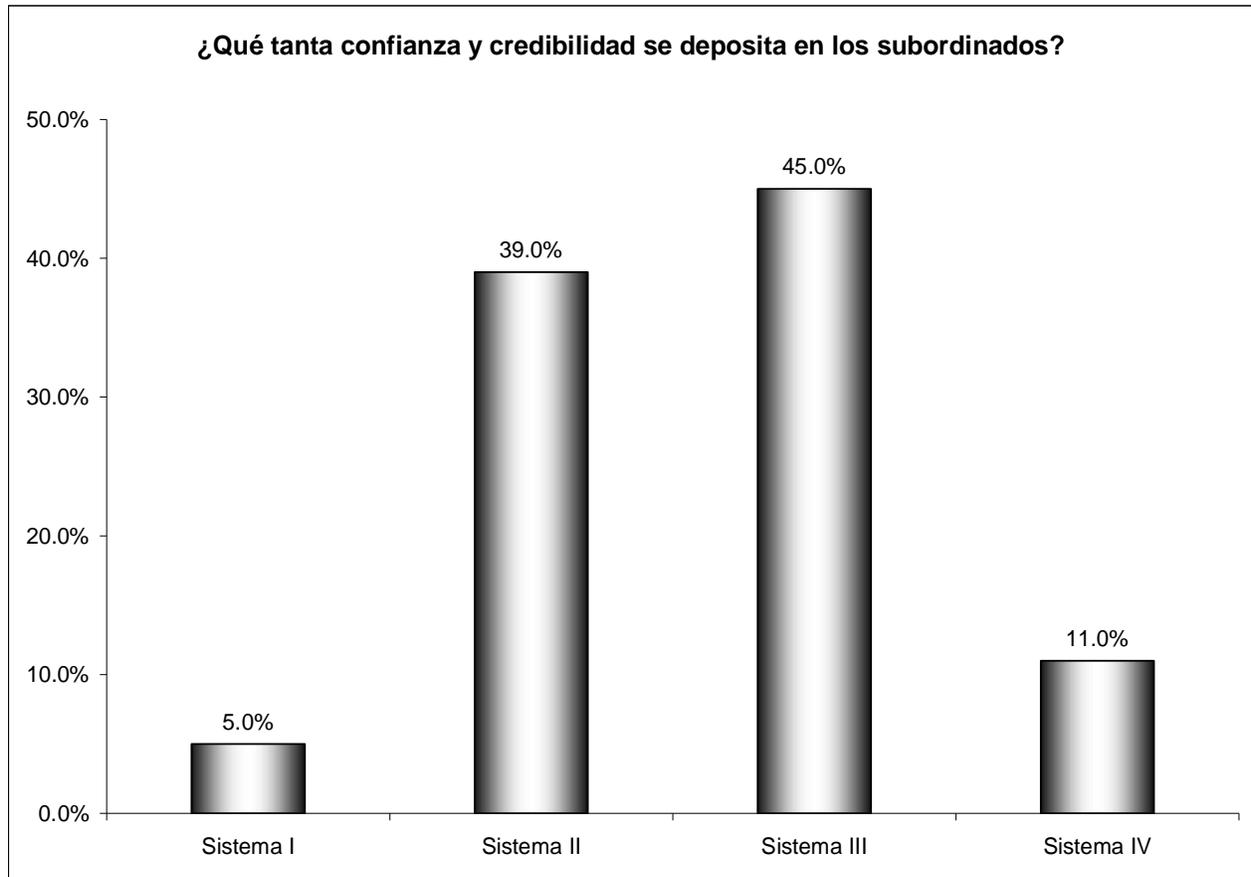
La validez del instrumento a través de la prueba t de Students resultó satisfactoria dentro de sus límites de confianza.

3.2 Confiabilidad.

Después de la aplicación de la prueba estadística para determinar la confiabilidad del instrumento, el valor del coeficiente alfa de Crombach muestra buena consistencia en los reactivos.

Alfa = 0.8796

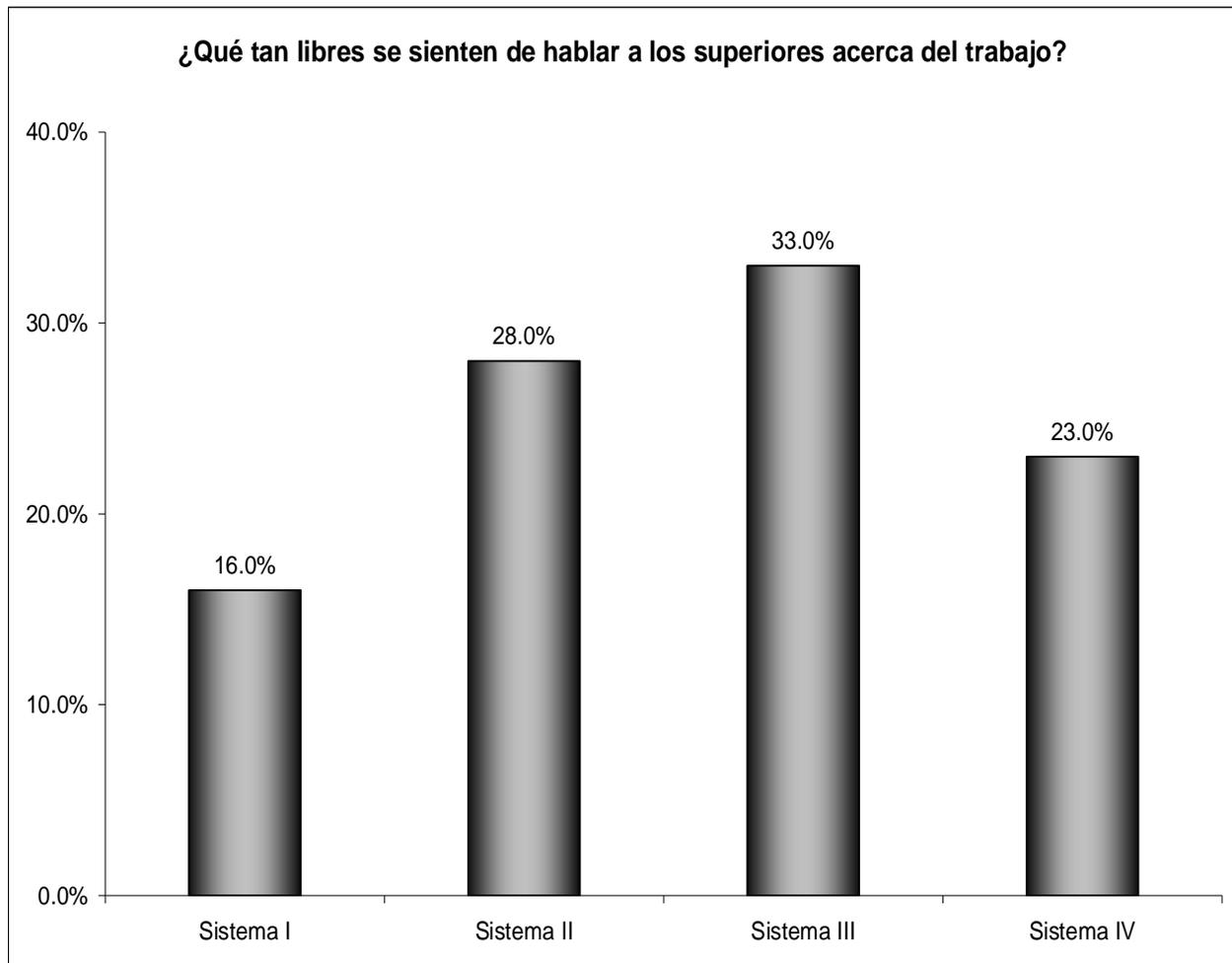
3.3 Distribución de las respuestas para cada uno de los reactivos A continuación se presenta la forma en que se distribuyeron las respuestas que los sujetos han dado para cada uno de los reactivos, los cuales expresan el clima organizacional que prevalece en las áreas estudiadas, de acuerdo con lo expuesto en el enunciado.



Reactivo 1	
Media	2.62
Varianza	0.57
Desviación estándar	0.76
Coefficiente de variación	0.22

Descripción: Esta grafica indica según las opiniones de algunos de los sujetos que hay cierta confianza, credibilidad y apoyo por parte de los superiores según el sistema II autoritario paternalista. Otros consideran que existe bastante de los mismos parámetros según el sistema III consultivo.

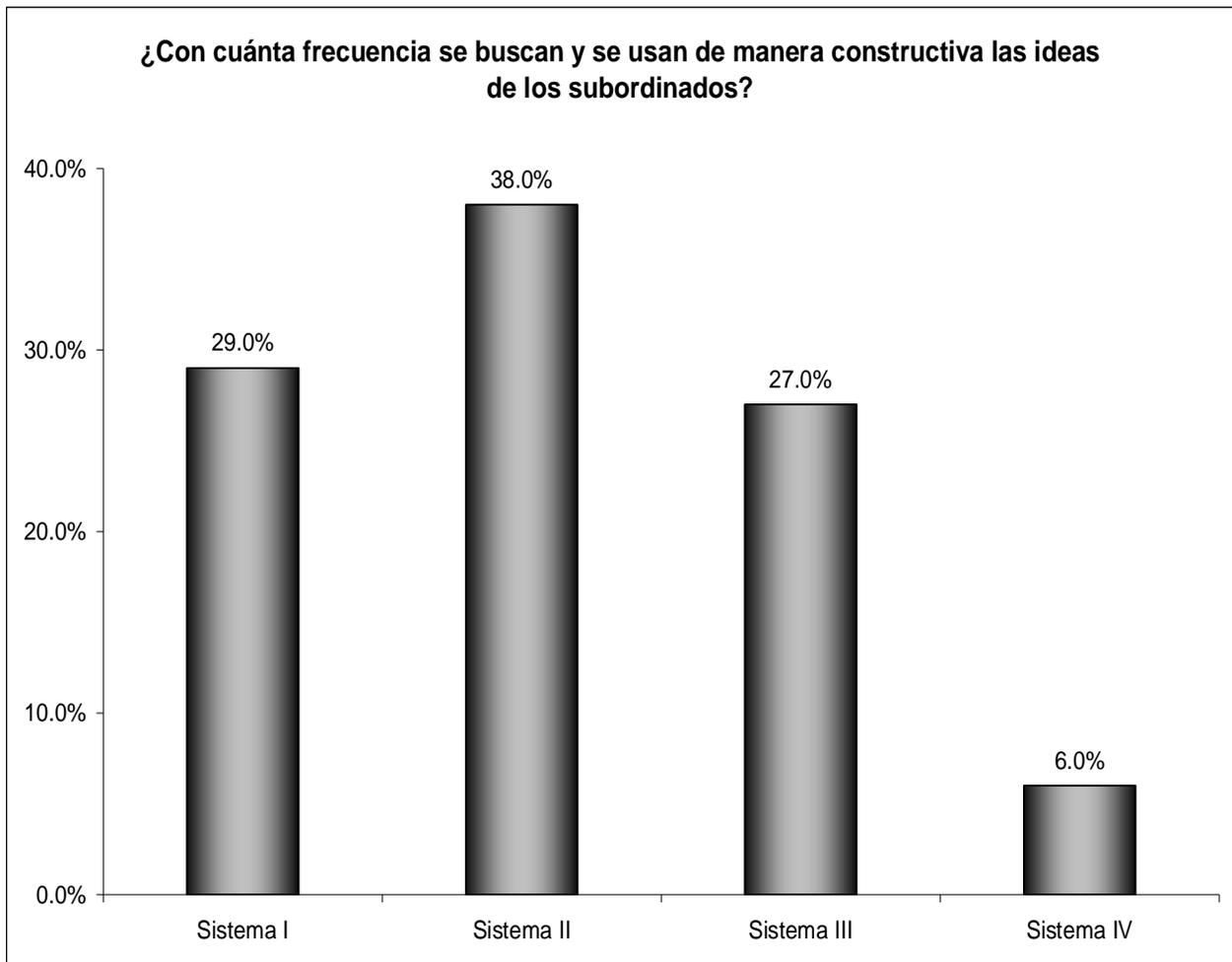
El valor de la media nos indica que están ligeramente más orientados hacia el sistema III, y el del coeficiente de variación indica la consistencia que hay en las respuestas para situar a la organización entre ambos sistemas.



Reactivo 2	
Media	2.63
Varianza	1.03
Desviación estándar	1.02
Coefficiente de variación	0.39

Descripción: Con respecto a la libertad que sienten los trabajadores de hablar con los superiores acerca del trabajo, las opiniones son más puntuales en los sistemas II en donde se considera que existe algo, en el sistema III bastante pero con cautela y en el IV la libertad es plena para el análisis de los aspectos del trabajo. Llevándose a cabo con franqueza.

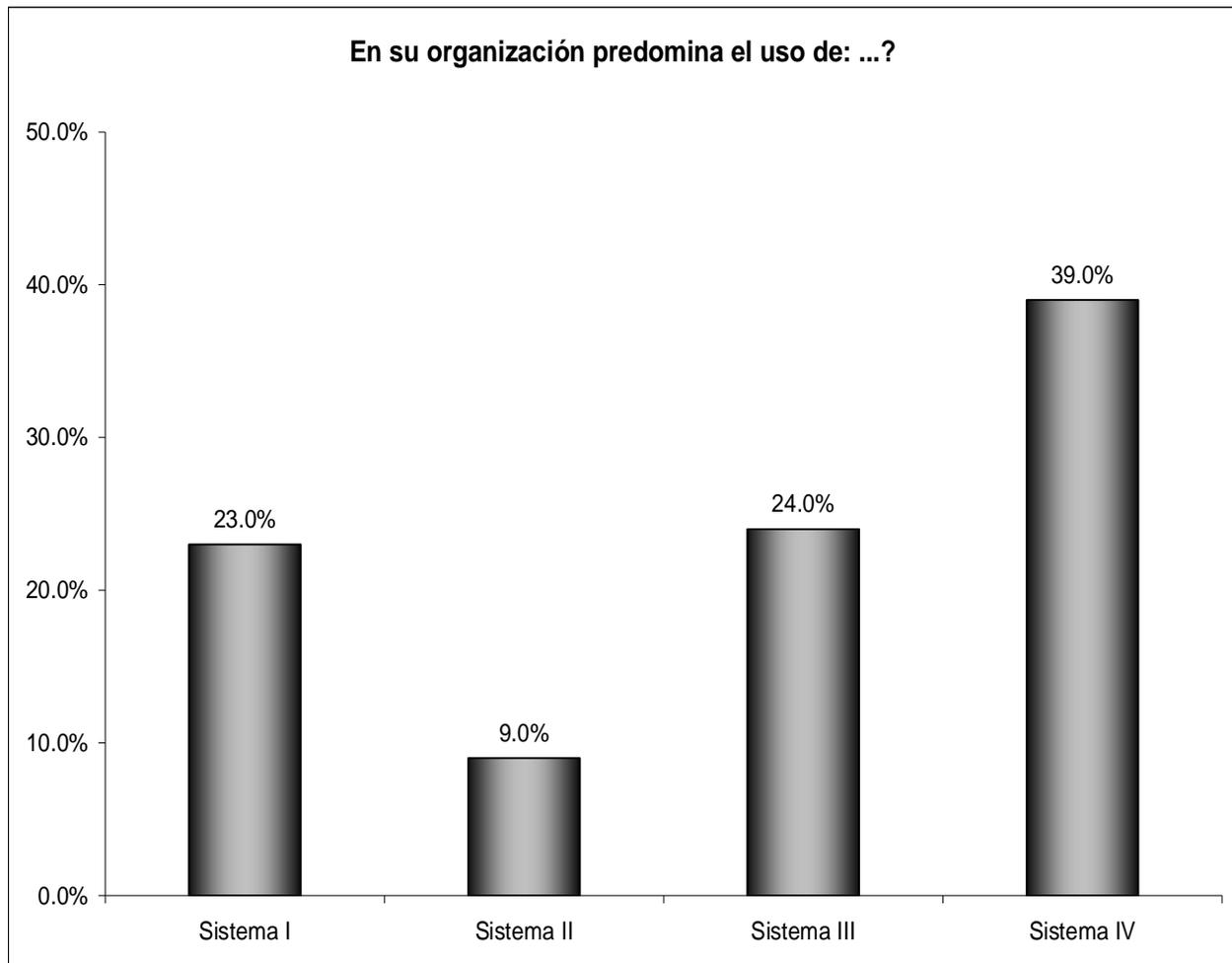
El valor de la media nos indica que la orientación es ligeramente hacia el sistema III participativo. El valor del coeficiente de variación que existe cierta dispersión en las respuestas de los sujetos para este reactivo.



Reactivo 3	
Media	2.10
Varianza	0.83
Desviación estándar	0.91
Coefficiente de variación	0.39

Descripción: Para este reactivo las opiniones de los trabajadores se encuentran divididas en forma mayoritaria entre los sistemas I, II y III. En el sistema I se considera que prácticamente nunca se toman en cuenta las ideas de los subordinados. En el sistema II ocasionalmente y en el sistema III que esto sucede por lo regular.

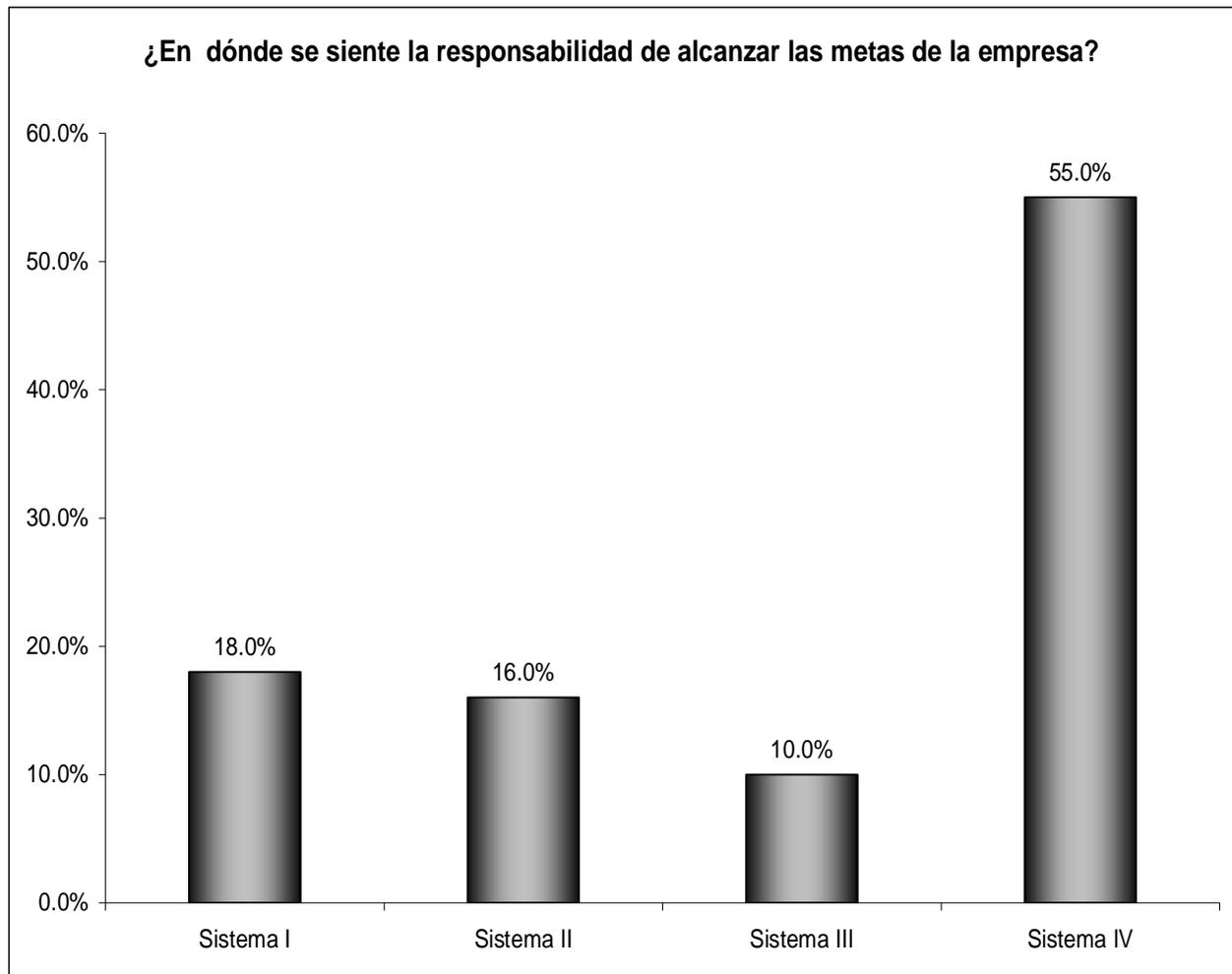
El valor de la media nos indica que la orientación es más hacia el sistema II autoritario paternalista y el del coeficiente de variación que existe cierta dispersión en las opiniones para situar a la organización en cualquiera de los sistemas.



Reactivo 4	
Media	2.83
Varianza	1.46
Desviación estándar	1.21
Coefficiente de variación	0.52

Descripción: La opinión con respecto a este reactivo es muy semejante para los sistemas I y III. En ellos se considera que existen temor, amenazas y castigos y ocasionalmente recompensas o recompensas y castigos ocasionales con alguna participación respectivamente. Un porcentaje mayor se sitúa en el sistema participativo quienes consideran que existen recompensas y participación de grupo al establecer metas, mejoramiento de métodos y otros. .

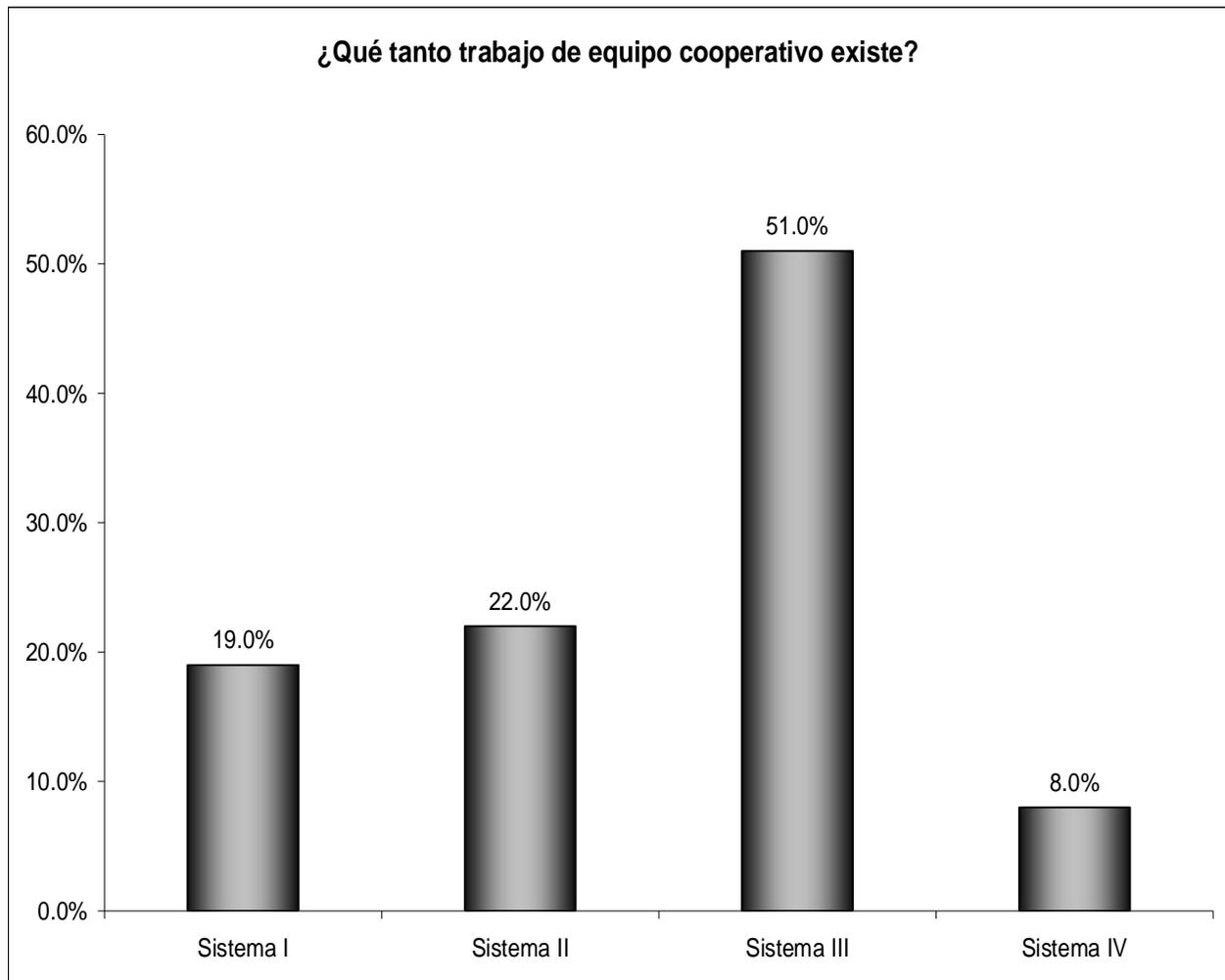
El valor de la media indica que se sitúan más hacia el sistema III, consultivo; el coeficiente de variación que las opiniones están más distribuidas en estos tres sistemas.



Reactivo 5	
Media	3.03
Varianza	1.45
Desviación estándar	1.21
Coefficiente de variación	0.48

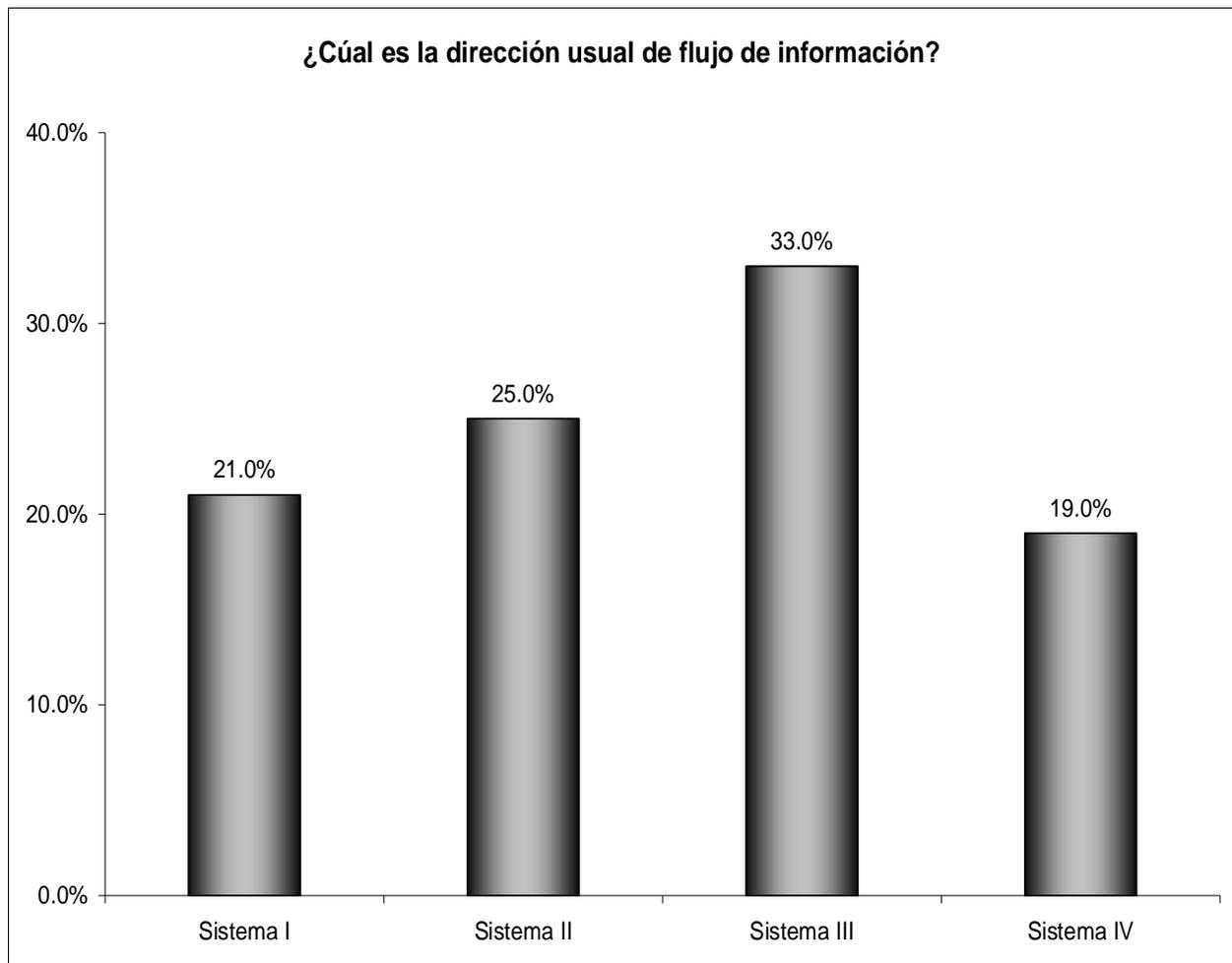
Descripción: La responsabilidad de alcanzar las metas de la organización según opinión de los trabajadores está en un porcentaje mucho mayor en el sistema III quienes consideran que la responsabilidad en este sentido descansa en todos los niveles.

El valor de la media sitúa también la opinión en el sistema III. Es importante hacer notar que aunque el coeficiente de variación indica que las respuestas están distribuidas casi en un 50%, más del otro 50% se concentran en el sistema III.



Reactivo 6	
Media	2.48
Varianza	0.81
Desviación estándar	0.90
Coefficiente de variación	0.33

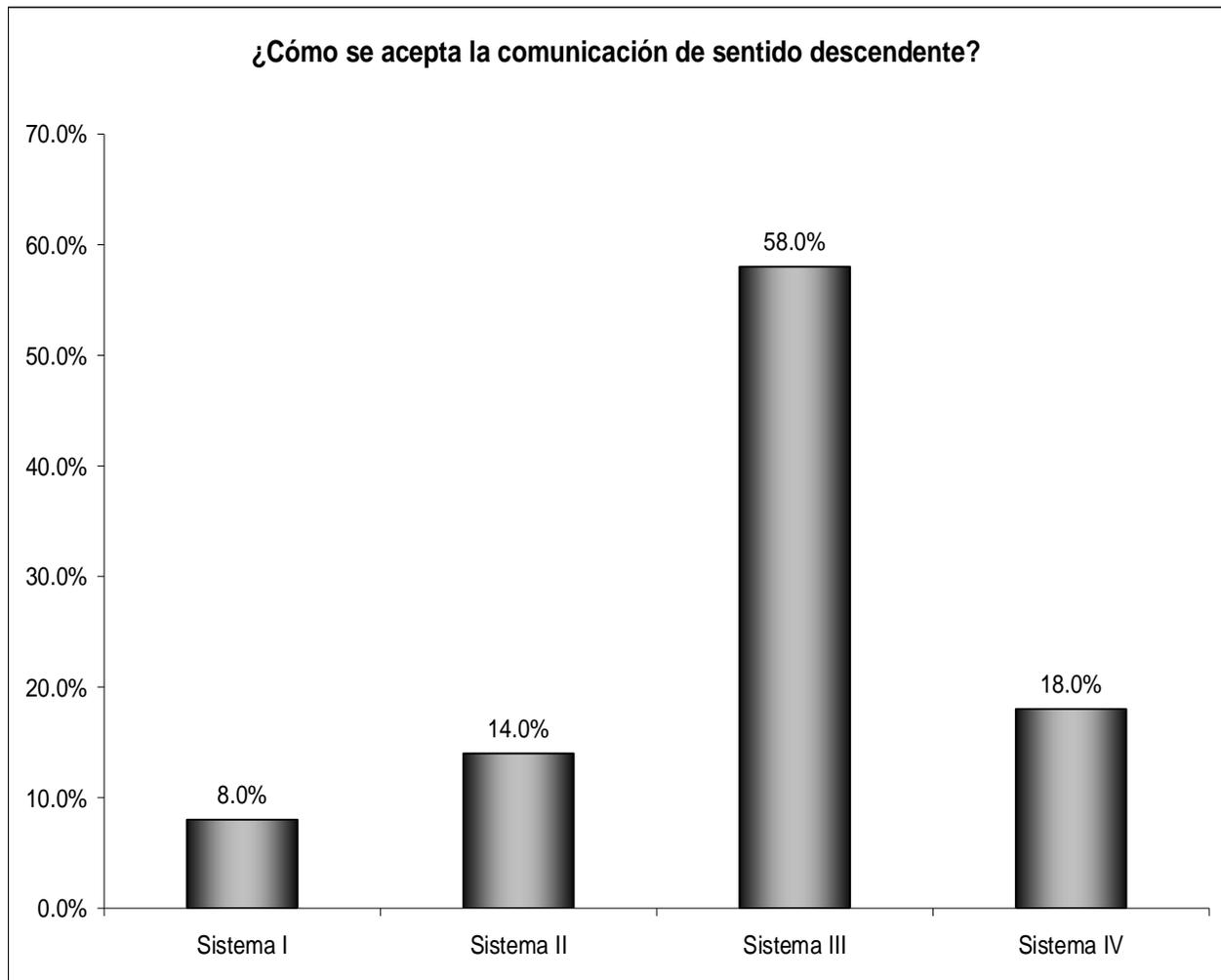
Descripción: En relación con este parámetro el porcentaje más alto de las opiniones considera que existe una cantidad moderada, mientras que en los sistemas I y II las opiniones son muy semejantes considerando que hay de muy poco a poco dicho trabajo cooperativo o de grupo. La media indica ir hacia el sistema II autoritario paternalista. El coeficiente de variación nos dice que las opiniones a este respecto son consistentes.



Reactivo 7	
Media	2.51
Varianza	1.09
Desviación estándar	1.04
Coefficiente de variación	0.43

Descripción: La opinión para este parámetro es muy semejante en los sistemas I, II y IV en ellos se considera que el flujo de información es en forma descendente, principalmente descendente y descendente, ascendente y horizontal respectivamente. Según el sistema III es descendente y ascendente.

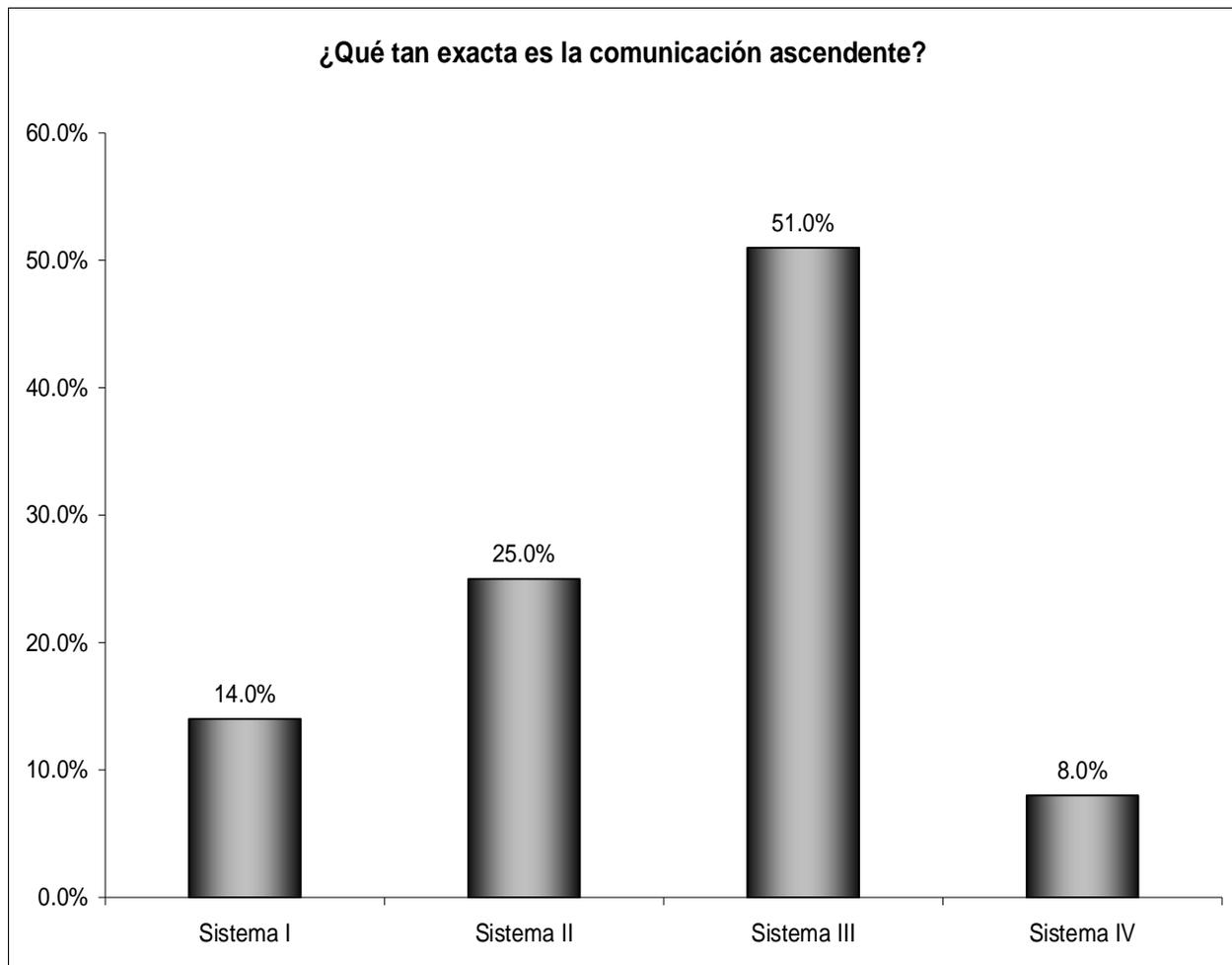
El valor de la media sitúa a la orientación entre los sistemas II y III. Muy ligeramente hacia el III. El coeficiente de variación indica dispersión en las opiniones casi de la mitad.



Reactivo 8	
Media	2.88
Varianza	0.65
Desviación estándar	0.81
Coefficiente de variación	0.23

Descripción: Las respuestas para este reactivo se dirigen francamente hacia el sistema III. En este sistema la comunicación en forma descendente se acepta con cautela.

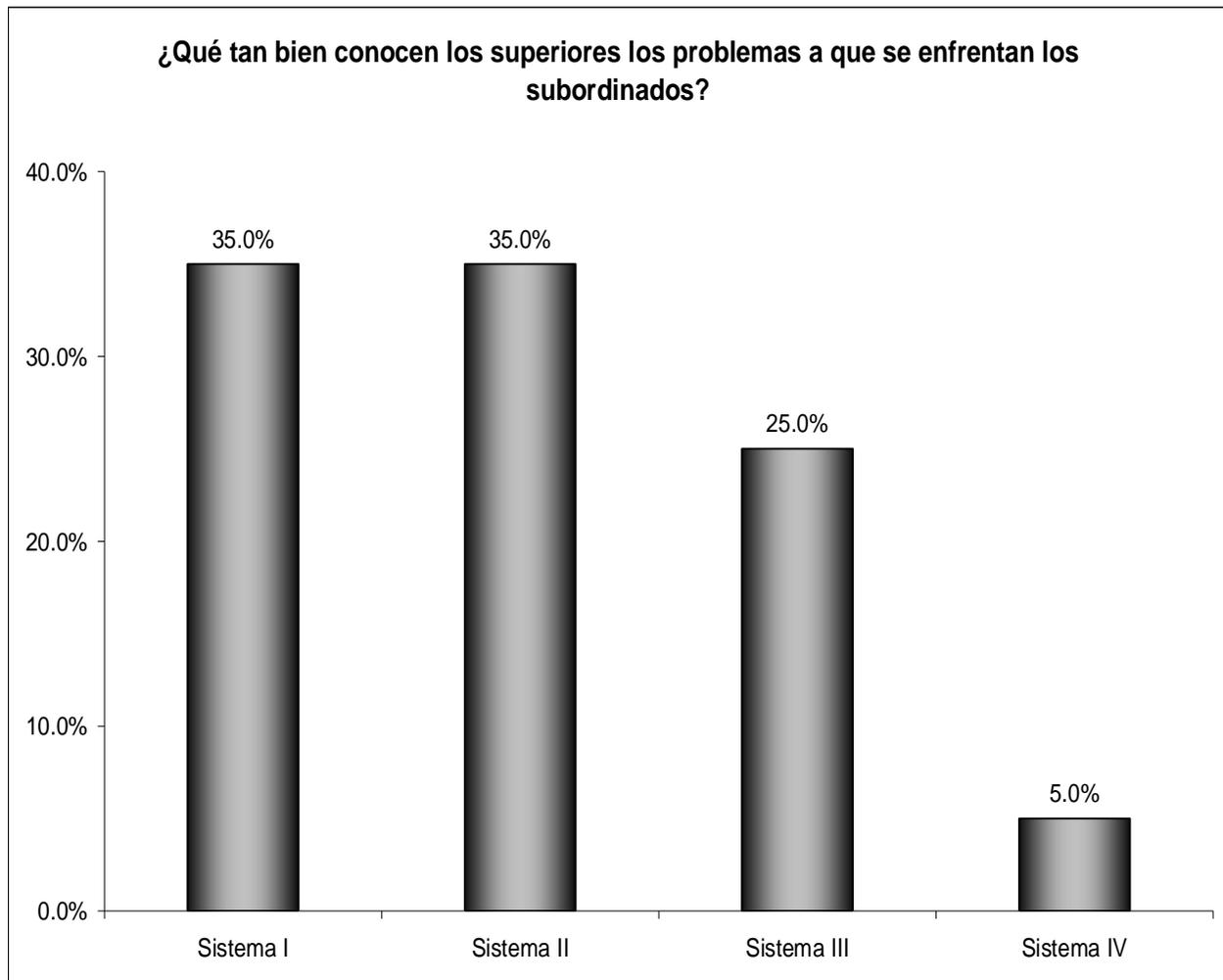
El valor de la media confirma esta orientación. Además el valor bajo para el coeficiente de variación nos indica que existe fuerte consistencia en las opiniones para este reactivo.



Reactivo 9	
Media	2.54
Varianza	0.72
Desviación estándar	0.85
Coefficiente de variación	0.28

Descripción: La exactitud de la comunicación ascendente se sitúa según opinión de los entrevistados en el sistema III, el cual especifica que es exacta a menudo. El siguiente valor en porcentaje considera esto menos frecuente en el sistema II.

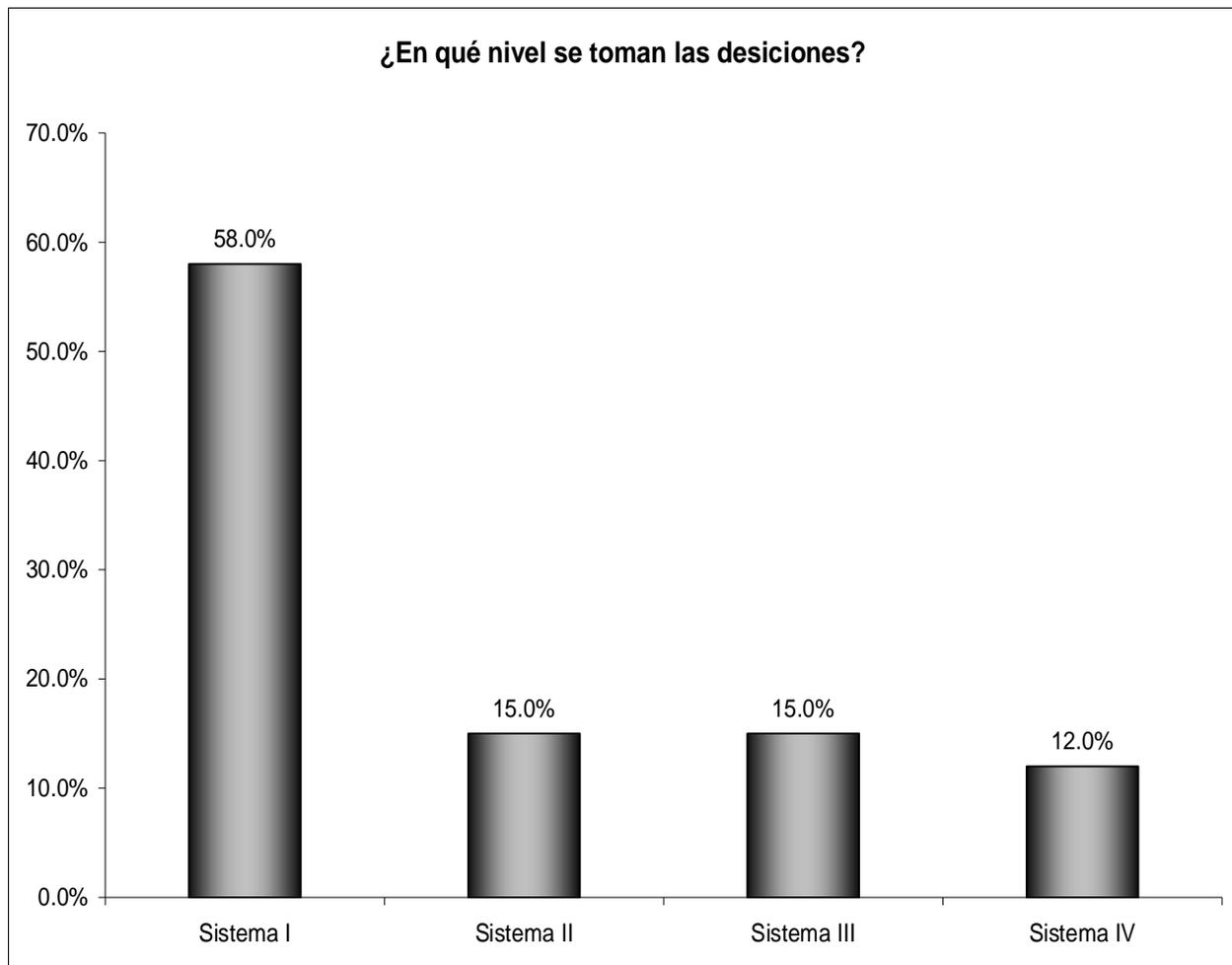
La media nos sitúa entre ambos sistemas, ligeramente más hacia el III consultivo. El valor del coeficiente de variación indica que es fuerte consistencia en las opiniones al situar a la organización en este sistema.



Reactivo 10	
Media	2.00
Varianza	0.84
Desviación estándar	0.92
Coefficiente de variación	0.42

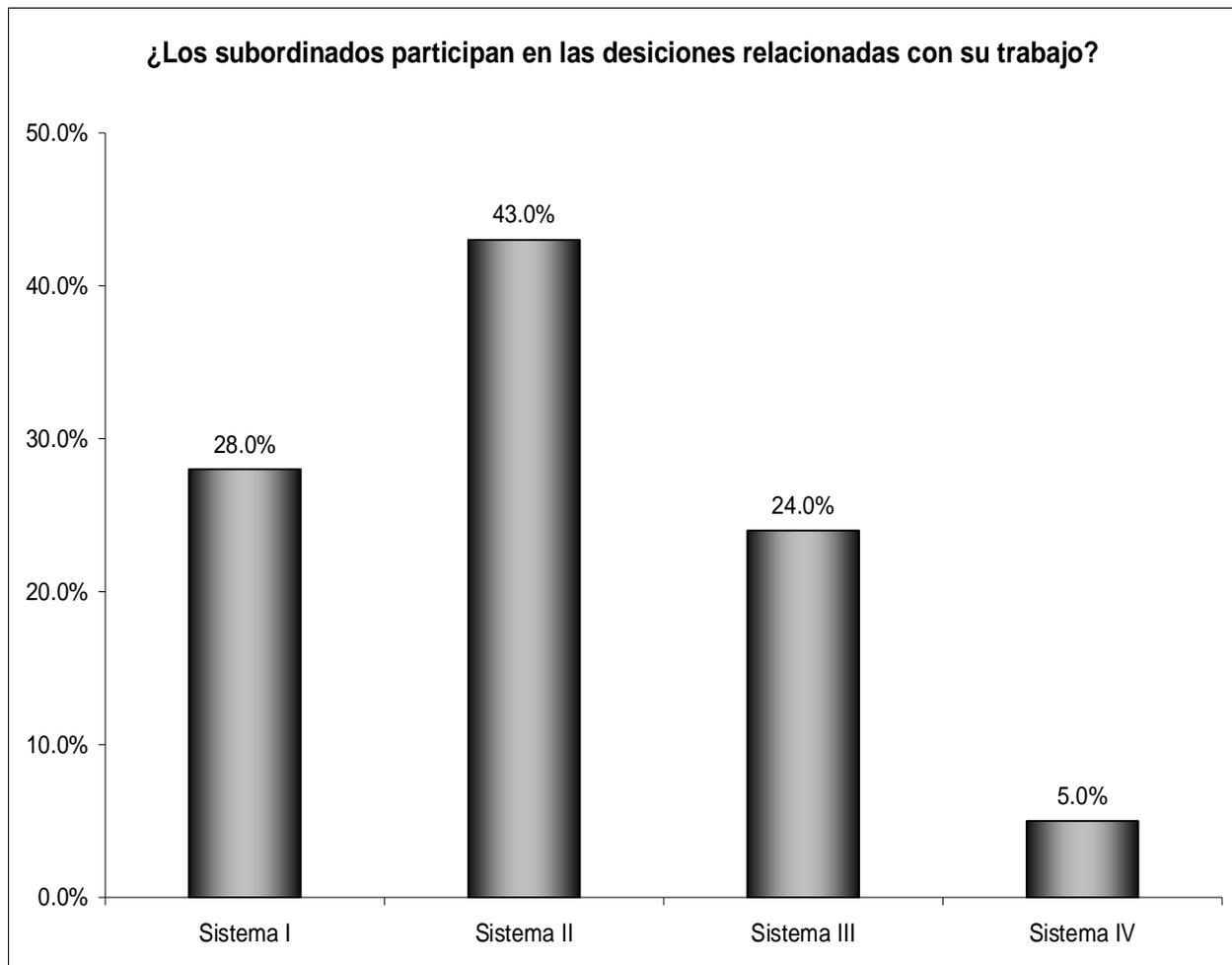
Descripción: Como se observa en la gráfica, el 70% de los trabajadores que respondieron a la encuesta se encuentran repartidos entre los sistemas I y II. Consideran que los superiores no tienen conocimiento ni comprensión de este tipo de problemas o lo están en grado regular. Una cuarta parte respondió que se encuentran bastante bien informados.

Por medio del dato de la media se observa estar situado exactamente en el sistema II o autoritario paternalista. El valor del coeficiente de dispersión indica una distribución entre los sistemas I, II y III de poco menos del 50%.



Reactivo 11	
Media	1.81
Varianza	1.22
Desviación estándar	1.11
Coefficiente de variación	0.67

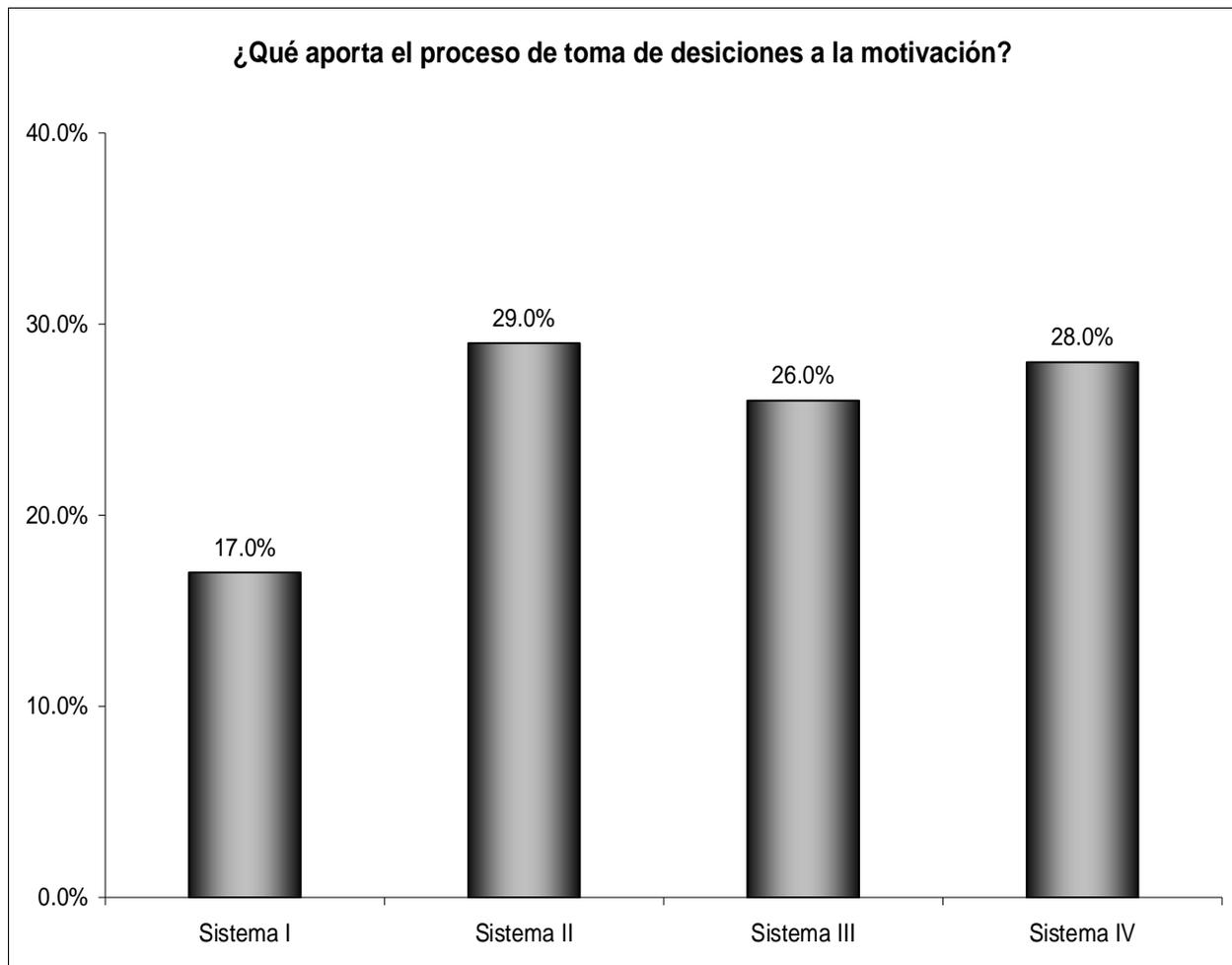
Descripción: A este respecto la mayoría considera que las decisiones se toman según el sistema I en la parte superior, aunque la orientación es hacia el sistema II autoritario paternalista de acuerdo con el valor de la media. La dispersión de las opiniones de los sujetos a este respecto es alta.



Reactivo 12	
Media	2.06
Varianza	0.75
Desviación estándar	0.87
Coefficiente de variación	0.37

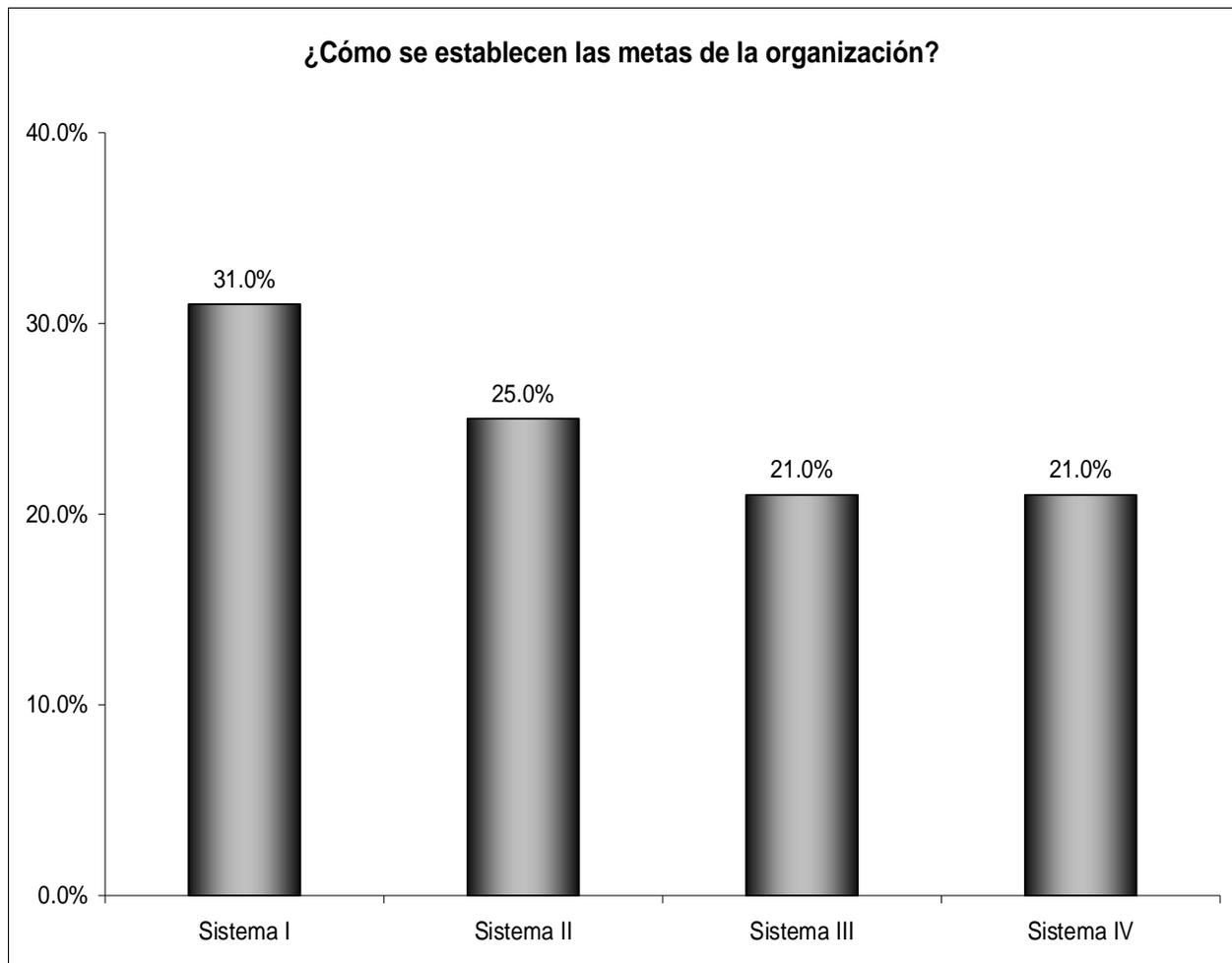
Descripción: Casi la mitad de los entrevistados considera situarse en el sistema II en el que los subordinados participan muy raras veces y ocasionalmente se les consulta. En el sistema I esto es casi nulo. En sistema III se lleva a cabo con más frecuencia.

El valor de la media coloca la opinión en el sistema II o autoritario paternalista y el valor del coeficiente de variación indica que el consenso para este reactivo es moderado.



Reactivo 13	
Media	2.65
Varianza	1.15
Desviación estándar	1.07
Coefficiente de variación	0.43

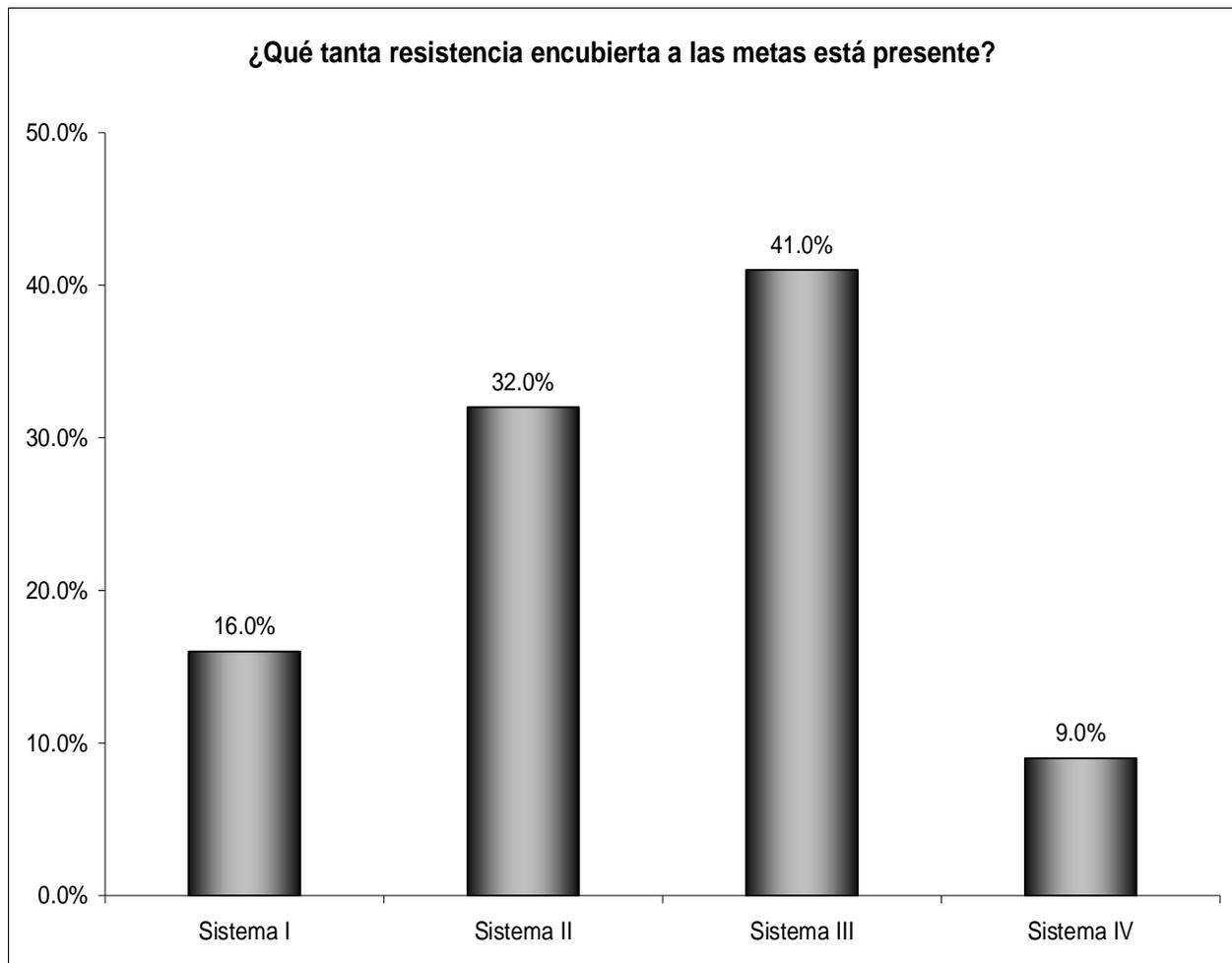
Descripción: El proceso de la toma de decisiones puede o no crear cierta motivación en quienes ejecutan dichas decisiones. Gráficamente se expresa cierta homogeneidad en las opiniones según las cuales se encuentran divididas entre los sistemas II en donde se considera que crea poca motivación, el III según el cual se hace cierta contribución y en el sistema IV se hace un aporte sustancial. Si bien el valor de la media coloca a este reactivo más hacia el sistema III o consultivo. Poco menos de la mitad de las opiniones es consistente en este caso.



Reactivo 14	
Media	2.33
Varianza	1.31
Desviación estándar	1.14
Coefficiente de variación	0.56

Descripción: Esta gráfica indica que la opinión de los trabajadores de las áreas estudiadas se encuentra disperso entre los cuatro sistemas. En el I la emisión de órdenes es una característica. En el II se emiten pero se solicita algún comentario. En el III solo se emiten después de su discusión y en el IV se establecen mediante la acción del grupo.

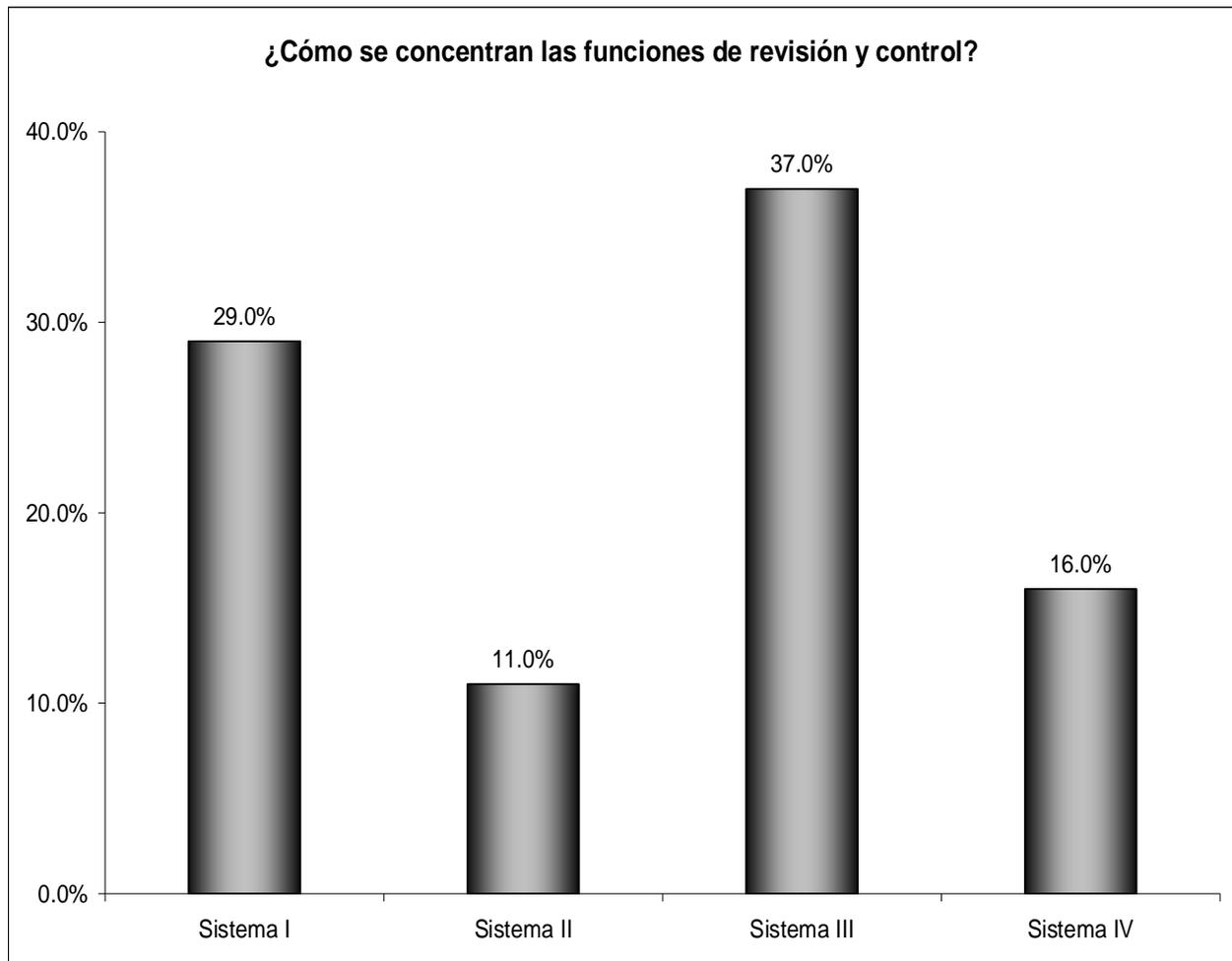
La media orienta hacia el sistema II autoritario paternalista. El coeficiente de variación indica consistencia en poco más de las opiniones de los trabajadores en este sentido.



Reactivo 15	
Media	2.44
Varianza	0.78
Desviación estándar	0.88
Coefficiente de variación	0.32

Descripción: En la realización de las metas en ocasiones se encuentra cierta resistencia. La opinión expresa que la resistencia es moderada según el sistema II y que se presenta en ocasiones según el sistema III.

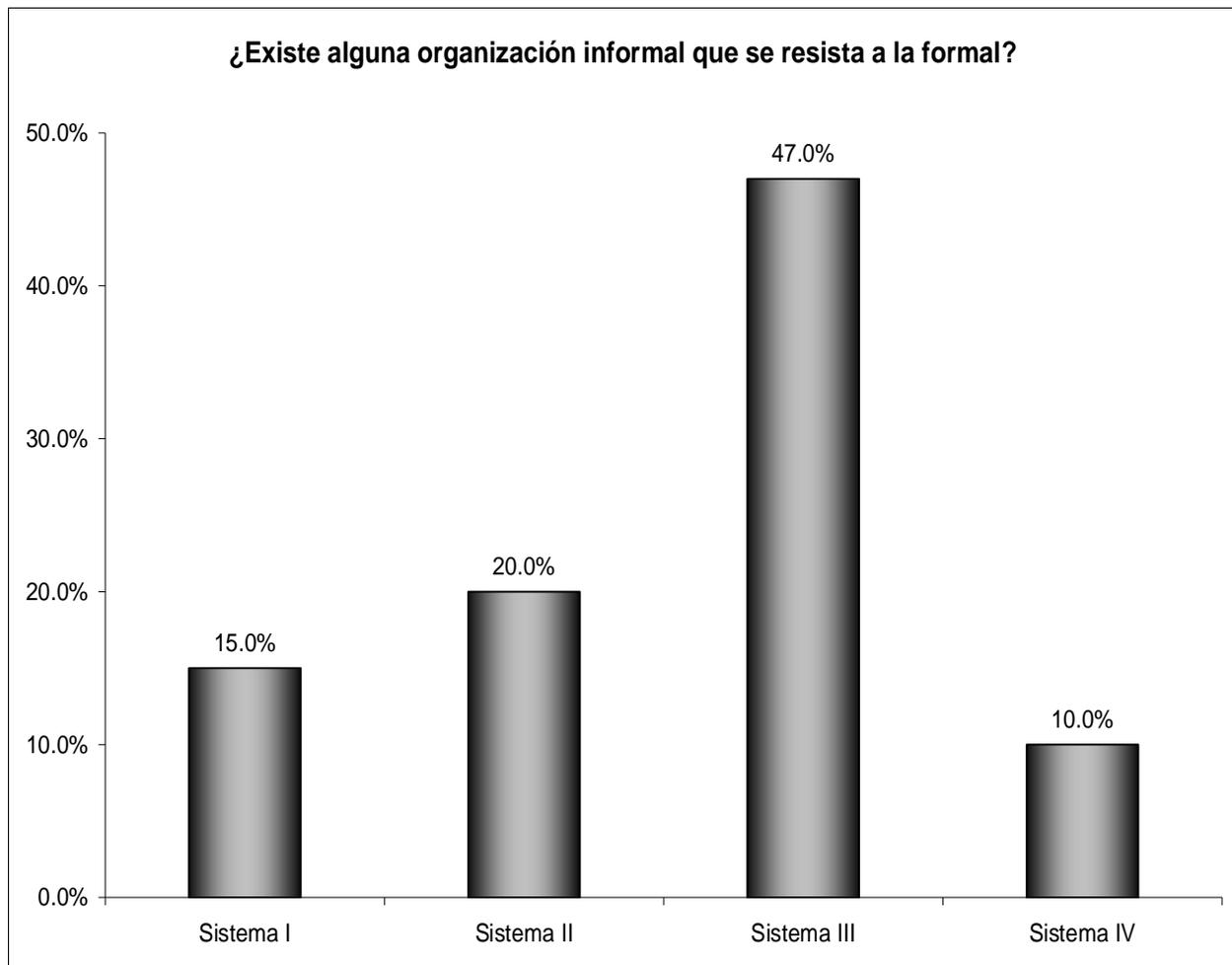
El valor de la media orienta hacia el sistema II o autoritario paternalista, así mismo el coeficiente de variación indica consistencia moderada en este sentido.



Reactivo 16	
Media	2.43
Varianza	1.24
Desviación estándar	1.11
Coefficiente de variación	0.51

Descripción: Con relación al control que se lleva a cabo en los procesos organizacionales la opinión en este sentido considera en forma predominante estar en el sistema III que considera que existe una delegación moderada hacia los niveles inferiores y en el sistema I según el cual se lleva en la parte superior.

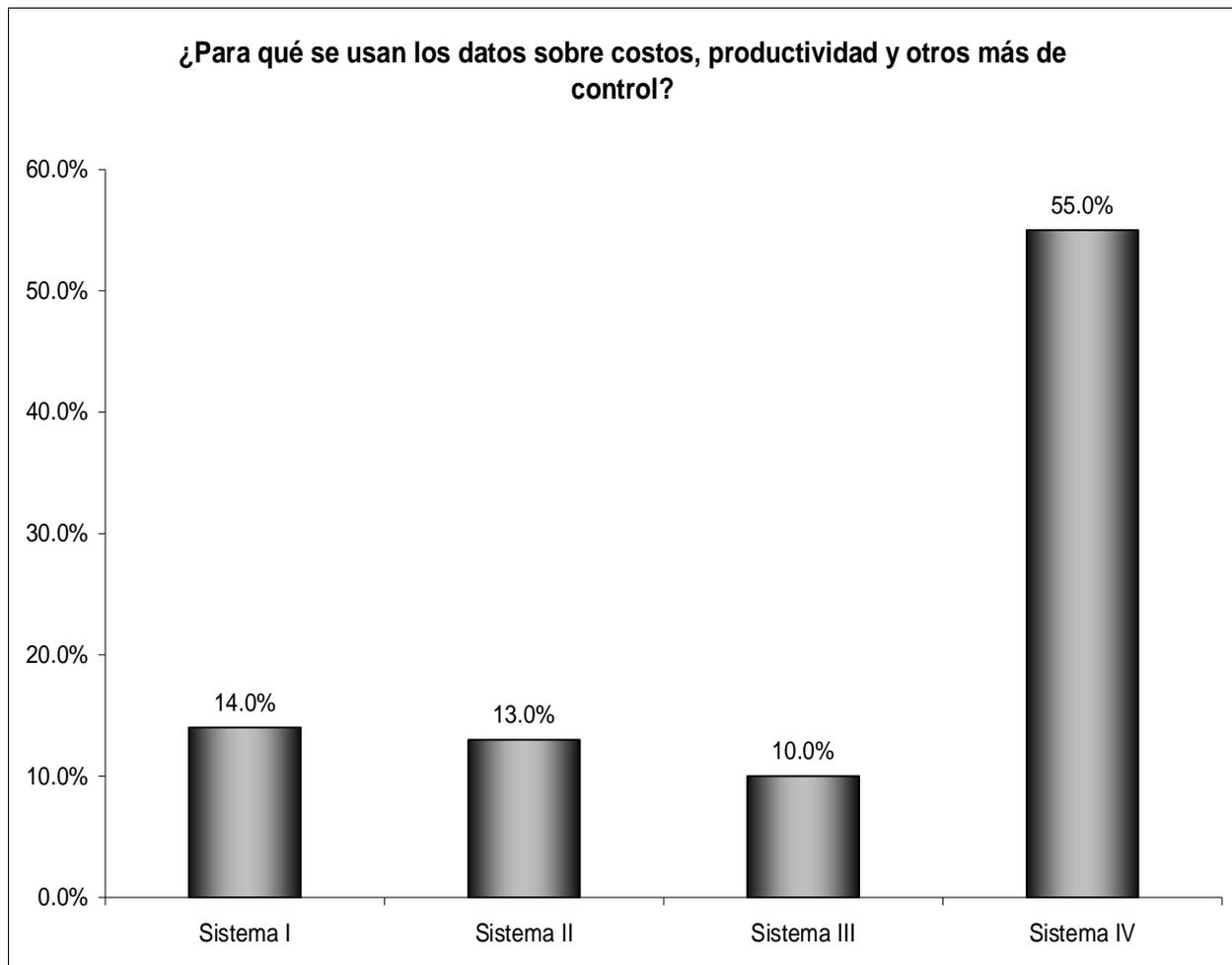
La media en su determinación orienta hacia el sistema II autoritario paternalista y casi en el 50% de las opiniones para este reactivo existe consenso de acuerdo con el valor del coeficiente de variación.



Reactivo 17	
Media	2.57
Varianza	0.81
Desviación estándar	0.90
Coefficiente de variación	0.32

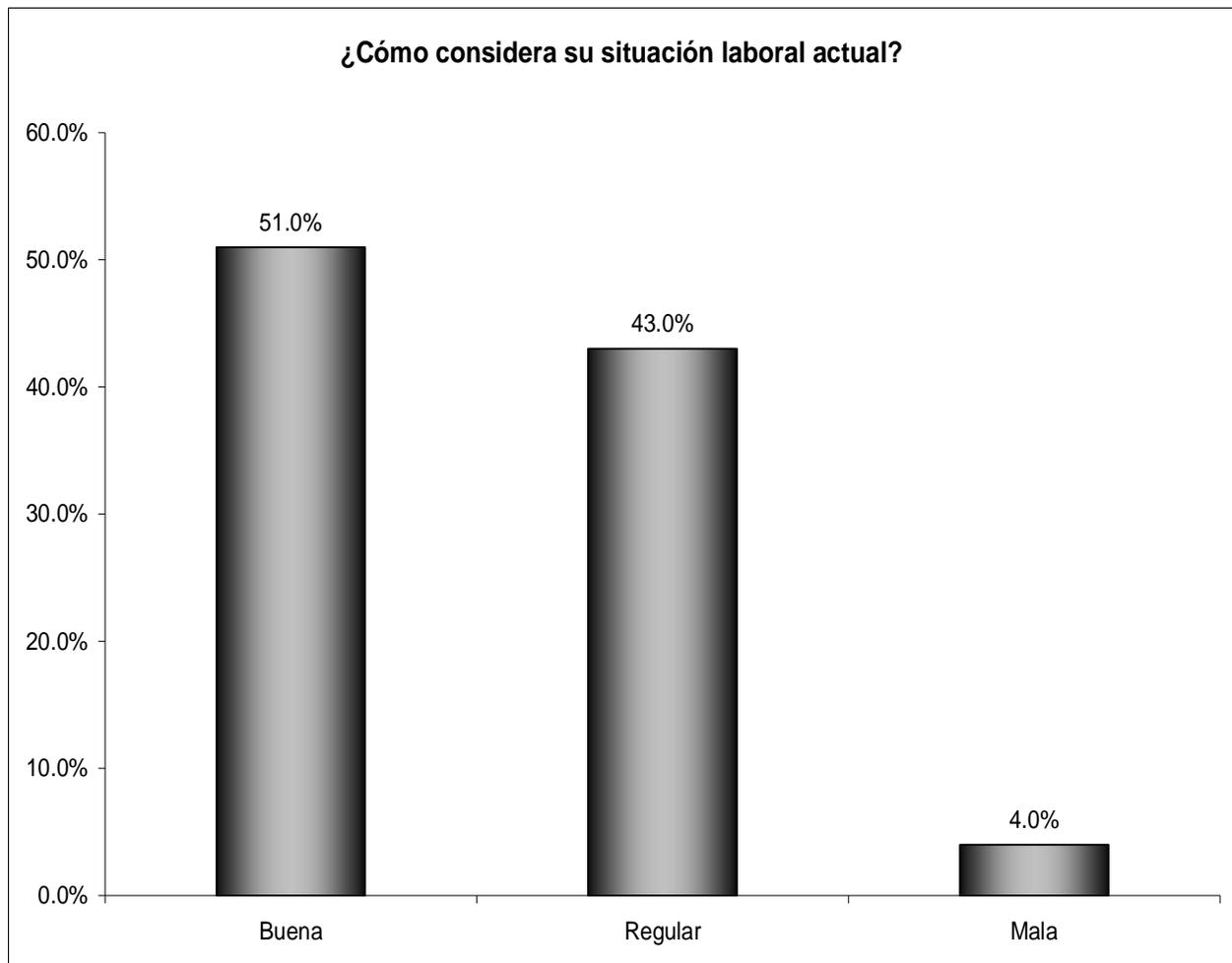
Descripción: En las organizaciones existen algunas de tipo informal que se oponen a las de tipo formal. Para este reactivo la opinión de casi la mitad de los entrevistados considera estar situados en el sistema III el cual dice que en ocasiones existe. El sistema II considera que por lo general existe.

El valor de la media está hacia el sistema III o consultivo. El valor del coeficiente de variación indica moderada consistencia en las opiniones que los trabajadores tienen a este respecto.



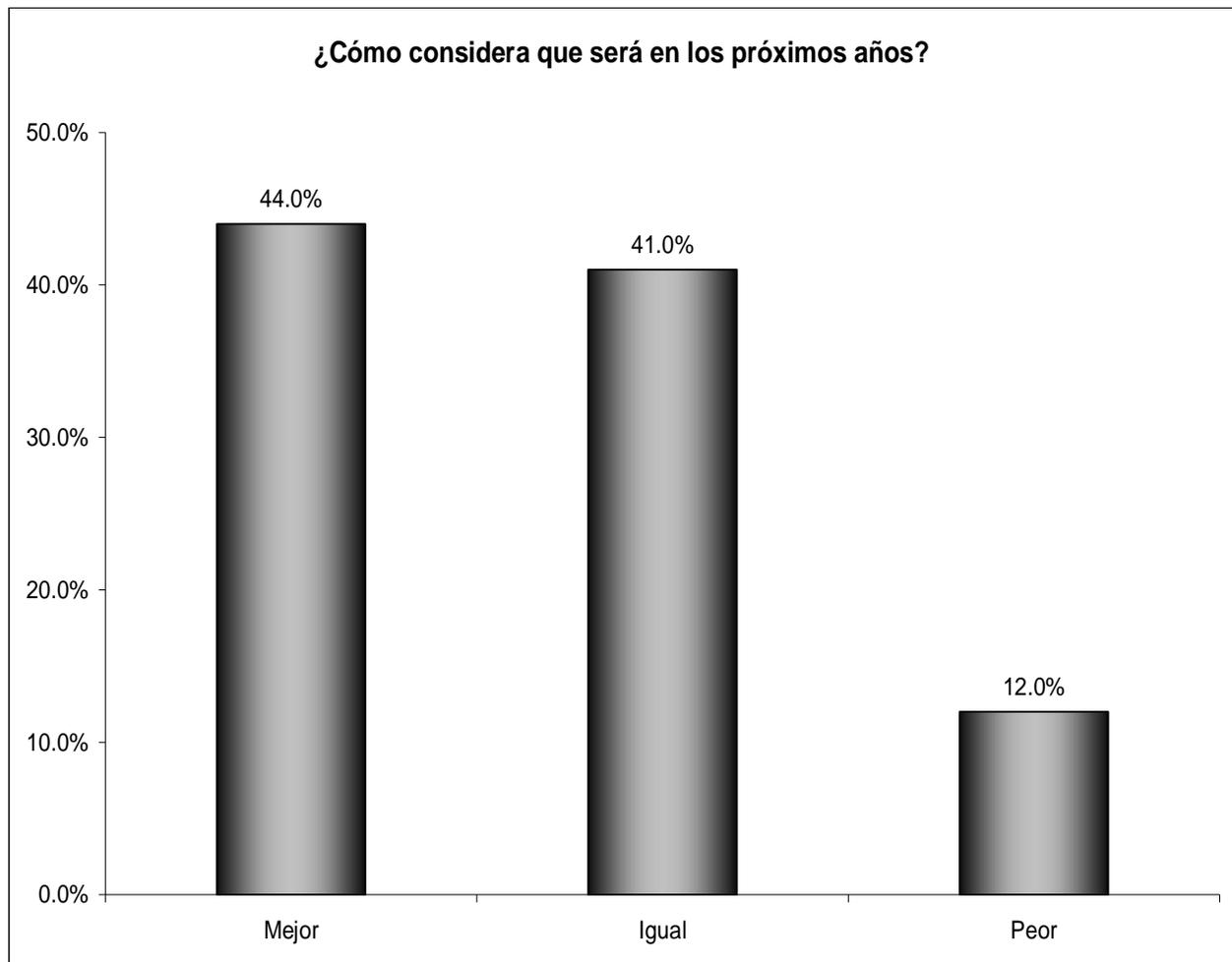
Reactivo 18	
Media	3.15
Varianza	1.33
Desviación estándar	1.15
Coefficiente de variación	0.42

Descripción: Para este reactivo más de la mitad de las opiniones de los encuestados está a favor de que según el sistema IV los datos sobre costos, productividad y otros no se usan con fines punitivos sino como guía y para la solución coordinada de los problemas. Aunque la media se sitúe en este sentido en el sistema III o consultivo. Existe consenso en las respuestas a este reactivo en forma moderada.



Reactivo 19	
Media	1.52
Varianza	0.39
Desviación estándar	0.63
Coefficiente de variación	0.26

Descripción: La opinión de los trabajadores con respecto a como consideran su situación laboral actual tomando en cuenta los reactivos anteriores la consideran buena o regular. El valor de la media nos indica que está entre ambas. El bajo valor del coeficiente de variación indica que hay buena consistencia en las respuestas dadas por los trabajadores entrevistados para esta pregunta.



Reactivo 20	
Media	1.67
Varianza	0.52
Desviación estándar	0.72
Coefficiente de variación	0.31

Descripción: Los trabajadores de acuerdo a este reactivo consideran que su situación laboral en los próximos años mejor o igual. El valor de la media indica que será igual a la actual y es moderada la consistencia al responder esta pregunta por los trabajadores entrevistados.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES.

4.1 Breves consideraciones Históricas.

El Instituto Mexicano del Seguro Social inició sus actividades en 1944 después de haberse aprobado el proyecto de ley que contemplaba su institución en el marco de la seguridad social en enero de 1943. Para llegar a este punto hubo que recorrerse un largo camino cuyo origen se documenta a principios de 1904.

El I.M.S.S. inicia sus actividades en un momento en el que el país se encontraba en ciertas condiciones económicas, políticas y sociales que permitieron su consolidación. Se creó tratando de hacer frente a ciertas necesidades sociales que prevalecían en esa época, siendo condicionantes las condiciones políticas de ese momento.

Desde sus inicios el Instituto fue ideado de acuerdo a las corrientes que dirigían el pensamiento académico de los años 50's, es decir de acuerdo a los principios generales de sistemas organizacionales. Desde su origen hasta la fecha se constituye como un sistema en el cual en teoría cada uno de sus múltiples subsistemas se encuentra interrelacionado cumpliendo a su vez con lo que propone la perspectiva estructural en cuanto a la diferenciación e integración se refiere. Cumpliendo con los esquemas de complejidad (especialización, y jerarquización) e integración (normatividad, toma de decisiones y estandarización y control).

También es cierto que de acuerdo con la perspectiva de Recursos Humanos se ha preocupado porque el factor humano se desenvuelva en las mejores condiciones posibles, tanto de los integrantes de la organización como prestadores de servicio como de los derechohabientes como receptores de el. Aunque es bien sabido que como organización se encuentra sujeto a innumerables presiones internas y externas que tienen un significativo impacto en los resultados que se obtienen a este respecto.

Sin embargo como podrá observarse en el siguiente análisis de los datos resultantes de la aplicación del instrumento elegido para recoger la opinión que los trabajadores tienen de su organización nos da una idea de lo que acontece en este sentido.

4.2 Sistema o Sistemas en los cuales consideran los trabajadores se encuentra su organización.

Como puede observarse en la tabla 1, para la mayoría de los reactivos los sujetos se identifican con los **sistemas II autoritario paternalista y III consultivo** cuyas características se mencionaron previamente (1.7.1), creando **ambientes cerrado** en el primer caso y **abierto** en el segundo según lo contempla Likert en su teoría, las características de estos ambientes también fueron mencionadas anteriormente (1.3.2). Es interesante notar que en la mayoría de los reactivos, la opinión de los trabajadores que respondieron el cuestionario se encuentra distribuida en los cuatro sistemas, si bien los valores de los porcentajes obtenidos muestren la preponderancia de alguno de ellos, esto nos remite a la idea de que dentro de la institución existe diversidad y pluralidad en la forma en que perciben, categorizan, opinan y finalmente influyen y son influenciados por el clima organizacional que como se mencionó según algunos autores es la parte visible y expresión de la cultura que se vive en la organización .

Es importante no dejar de mencionar que en algunos reactivos, los sujetos se identifican visiblemente en el sistema I como es el caso del reactivo relacionado con la toma de decisiones, en este caso los sujetos (cerca del 60%) consideran que al tomarse estas en la parte alta de la jerarquía poco tiene que decir al respecto.

Lo mismo sucede para el sistema IV en relación con el sentir que la responsabilidad de cumplir con las metas de la organización una de las cuales es otorgar salud y bienestar social a los miembros de la organización recae en todos los niveles y que los datos que se obtienen acerca de la productividad, control y otros no se usan en forma punitiva sino para solucionar los problemas de la mejor manera. En este caso los porcentajes de opinión en este sentido fueron superiores a la mitad.

Otro caso es el relativo a la comunicación, para el cual la opinión de los trabajadores considera que tanto en dirección descendente como ascendente la organización se encuentra situada en el sistema III.

Reactivo	Sist. I (%)	Sist. II (%)	Sist. III (%)	Sist. IV (%)	N.C.	Total %
<i>Clima Organizacional generado</i>	<i>Cerrado</i>	<i>Cerrado</i>	<i>Abierto</i>	<i>Abierto</i>		
1. ¿Qué tanta confianza y credibilidad se deposita en los subordinados?	5	39	<u>45</u>	11		100
2. ¿Que tan libres se sienten de hablar a los superiores acerca del trabajo?	16	28	<u>33</u>	23		100
3. ¿Con cuanta frecuencia se buscan y se usan de manera constructiva las ideas de los subordinados?	29	<u>38</u>	27	6		100
4. ¿En su organización predomina el uso de: temor, amenazas, castigos, recompensa o participación?	23	9	24	<u>39</u>	5	100
5. ¿En donde se siente le responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa?	18	16	10	<u>55</u>	1	100
6. ¿Que tanto trabajo de equipo cooperativo existe?	19	22	<u>51</u>	8		100
7. ¿Cuál es la dirección usual de información?	21	25	<u>33</u>	19	2	100
8. ¿Cómo se acepta la comunicación en sentido descendente?	8	14	<u>58</u>	18	2	100
9. ¿Que tan exacta es la comunicación ascendente?	14	25	<u>51</u>	8	2	100
10. ¿Qué tan bien conocen los supervisores los problemas a que se enfrentan los subordinados?	<u>35</u>	<u>35</u>	25	5		100
11. ¿En que nivel se toman las decisiones?	<u>58</u>	15	15	12		100
12. ¿Los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?	28	<u>45</u>	24	5		100
13. ¿Qué aporta el proceso de toma de decisiones a la motivación?	17	<u>29</u>	26	28		100
14. ¿Cómo se establecen las metas en la organización?	<u>31</u>	25	21	21	1	100
15. ¿Qué tanta resistencia encubierta a las metas está presente?	16	32	<u>41</u>	9	2	100
16. ¿Cómo se concentran las funciones de revisión y de control?	29	11	<u>37</u>	16	7	100
17. ¿Existe alguna organización que se resista a la formal?	15	20	<u>47</u>	10	8	100
18. ¿Para que se usan los datos sobre costos, productividad y otras más de control?	14	13	10	<u>55</u>	9	100
19. ¿Cómo considera su situación laboral actual?	Buena <u>51</u>	Reg. 43	Mala 4		2	100
20. ¿Cómo considera que será en los próximos años?	Mejor <u>44</u>	Igual 41	Peor 12		3	100

TABLA 1. Distribución de frecuencias relativas de las opiniones para cada uno de los reactivos.

4.3 Descripción de los procesos organizacionales y dispersión o consistencia en las respuestas para los reactivos que determinan dichos procesos.

Según Likert, el instrumento elaborado por él determina cómo se llevan a cabo varios procesos dentro de una organización. Estos procesos son: dirección, motivación, interacción, comunicación, toma de decisiones, realización de metas y control generando como consecuencia un clima organizacional según el tipo de sistema que al que se oriente la organización. El análisis de nuestros resultados muestran para cada uno de ellos lo siguiente:

DIRECCIÓN

REACTIVO	MEDIA	DES. EST.	COEFICIENTE DE VARIACIÓN (C. V.)
Confianza y credibilidad depositada en los subordinados	2.62	0.7491	0.22
Libertad que sienten los subordinados de hablar a los superiores acerca del trabajo.	2.63	1.0115	0.39
Frecuencia con que se buscan y se usan de manera constructiva las ideas de los subordinados.	2.10	0.8932	0.39

Después de la aplicación del instrumento, los datos obtenidos con respecto a los enunciados de estos reactivos hablan del tipo de dirección que prevalece en la organización, de acuerdo a los valores de la media, los sujetos sitúan a su organización a este respecto entre los sistemas autoritario paternalista y el consultivo. En el autoritario paternalista la dirección es de naturaleza autoritaria con algo de confianza entre los superiores y los subordinados y el consultivo hay una relación bastante elevada de confianza. Los coeficientes de variación muestran más consistencia en las respuestas en el primero de ellos que en los otros dos

MOTIVACIÓN

REACTIVO	MEDIA	DES. EST.	C. V.
Predominio en la organización del uso de: temor, amenazas, castigos, recompensa o participación.	2.83	1.2085	0.52
Nivel en el que se deposita la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa.	3.03	1.2075	0.48

Partiendo del mismo instrumento, al tratar el aspecto relativo a la motivación los datos expresan que los trabajadores consideran que su organización según el sistema consultivo en el que se sitúa su organización, motiva a quienes laboran en ella con recompensas, que los castigos solo son ocasionales, con actitudes

generalmente favorables, con una satisfacción laboral moderada y la mayoría de los integrantes de la organización se sienten responsables de sus labores. En este caso las coeficientes de variación indican más consistencia en el primero que en el segundo.

INTERACCIÓN

REACTIVO	MEDIA	DES. EST.	C. V.
Trabajo de equipo cooperativo existente en la organización	2.48	0.8930	0.33

En este caso el valor de la media indica que la opinión de los trabajadores considera que en la organización existe de poco a moderado trabajo en equipo y la interacción entre superiores y subordinados también es moderada. Estas condiciones prevalecen en el sistema autoritario paternalista. En este caso el coeficiente de variación indica buena consistencia en las respuestas.

COMUNICACIÓN

REACTIVO	MEDIA	DES. EST.	C. V.
Dirección usual que sigue la información.	2.51	1.0378	0.43
Aceptación de la comunicación en sentido descendente.	2.88	0.8028	0.23
Exactitud de la comunicación ascendente.	2.54	0.8393	0.28
Conocimiento que los supervisores tienen de los problemas a que se enfrentan los subordinados.	2.00	0.8986	0.42

La comunicación según la opinión de los sujetos es poca en los tres sentidos (descendente, ascendente y lateral), a menudo con poca exactitud y desconocimiento de los problemas por parte de los niveles superiores. Además la interacción entre superiores y subordinados es de condescendencia por parte de los primeros y de precaución por parte de los segundos, según el sistema autoritario paternalista hacia el cual se orientan más los datos. Los coeficientes de variación muestran que existe mayor consenso al responder en el segundo y tercer reactivo que en los otros dos.

TOMA DE DECISIONES

REACTIVO	MEDIA	DES. EST.	C. V.
Nivel en el que se toman las decisiones.	1.81	1.0889	0.67
Participación de los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo.	2.06	0.8506	0.37
Aporte del proceso de toma de decisiones a la motivación?	2.65	1.0671	0.43

Se considera en este sentido que la toma de decisiones se lleva a cabo en la parte superior y de manera individual desalentando el trabajo en equipo pero cuando se trata de su aplicación entonces sí se toma en cuenta a los niveles inferiores. Esto lo especifica el sistema autoritario paternalista en el cual los trabajadores sitúan a su organización. El coeficiente de variación muestra que existe mayor consistencia al responder el segundo reactivo que en los otros dos, inclusive se observa la dispersión que se expresa para el primero de ellos.

METAS

REACTIVO	MEDIA	DES. EST.	C. V.
Establecimiento de las metas en la organización.	2.33	1.1376	0.56
Resistencia encubierta a las metas existente en la organización.	2.44	0.8742	0.32

De acuerdo con las opiniones de los trabajadores vertidas en el cuestionario aplicado, las metas de la organización se establecen en la parte superior de la jerarquía y son generalmente aceptadas, pero se encuentra que a menudo se oponen a ellas los subordinados en grado moderado y en forma encubierta. El coeficiente de variación expresa más consistencia para el primer reactivo.

CONTROL

REACTIVO	MEDIA	DES. EST.	C. V.
Concentración de las funciones de revisión y de control.	2.43	1.1072	0.51
Existencia de alguna organización informal que se resista a la formal.	2.57	0.8932	0.32
Uso de los datos sobre costos, productividad y otras más de control.	3.15	1.1572	0.42

De acuerdo al sistema consultivo con respecto a la concentración de las funciones de revisión y control, este se delega en forma descendente creando un sentimiento de responsabilidad y aunque existe una organización informal que puede interferir con los propósitos formales, esta acción es moderada y el uso que se hace de los datos obtenidos de estas revisiones se usan en forma positiva. Para los reactivos que miden este proceso se obtuvieron coeficientes de variación que muestran mayor consistencia en el segundo reactivo.

BIBLIOGRAFÍA:

- Argyle, M. (1977) Psicología Social del trabajo. Ediciones Deusto S.A.
- Brunet, L. (1999) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Ed. Trillas. México.
- Cartwright, D. (1983) Dinámica de grupos. Ed. Trillas.
- Chico, P. (1999) Desarrollo Organizacional. Ed. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México.
- Dávila, C. (1985) Teorías Organizacionales y Administración: Ed. McGraw Hill, Colombia.
- Gibbson, j. (1985) Organizaciones. Nueva Editorial Interamericana. México.
- Hall, R.H. Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados. Ed. Pearson Educación. México.
- Hernández, R. (1997) Metodología de la investigación. Ed. McGraw Hill, México.
- Hodge, B. J. Anthony, W.P., Gales, L.M. (1999) Prentice Hall, España
- Hodgetts, R. (1993) Comportamiento en las Organizaciones. Ed. McGraw Hill. México.
- Kerlinger,
- Katz, D. (1999) Psicología Social de las organizaciones. Ed. Trillas. México.
- Kolb, D. (1985) Psicología de las Organizaciones. Ed. Calypso S.A. México.
- Likert, R. (1969) El Factor Humano en la Empresa. Ed. Deusto. España.
- Likert, R. (1986) Nuevas Formas para solucionar conflictos. Ed. Trillas. México.
- Laurence, S. (1982) Psicología de las Organizaciones Industriales. Ed. Continental, S.A. de C.V. México.
- Laurence, S., (1976) Psicología Industrial. Ed. Continantal. México.
- Mintzberg, H. (1998) La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel, S.A. Barcelona, España.
- Peiró, J.M., (1997) Psicología de la Organización. Ed. Solana e hijos A. G., S.A. España.
- Robbins, S., (1999) Comportamiento Organizacional: Prentice Hall, México.
- Rodríguez, M., (1996) Psicología de la Organización: Ed. Trillas, México.

CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PREVALECE EN LAS ÁREAS MÉDICA, LABORATORIO, ENFERMERÍA Y ASISTENCIA
MÉDICA EN EL HOSPITAL GENERAL DE ZONA NO 29.

BIBLIOGRAFÍA.

Rodríguez, D., () Diagnóstico Organizacional.

Schvarstein, L., (1991) Psicología Social de las organizaciones. Ed. Paidós, Argentina.

Cuestionario

El presente cuestionario tiene por objeto conocer algunos aspectos del **clima organizacional** o **ambiente laboral** que prevalece en su área de trabajo. Sus respuestas serán absolutamente confidenciales y anónimas, con el propósito antes mencionado, por lo que se le solicita responder con la mayor veracidad posible a todas las preguntas. Agradezco anticipadamente su colaboración.

1. Edad 20 - 25 _____
 26 - 30 _____
 31 - 35 _____
 36 - 40 _____
 41 - 45 _____
 46 - 50 _____
 Más de 50 _____
2. Sexo Fem. _____ Masc. _____
3. Antigüedad _____
4. Grado de estudio _____
5. Categoría _____

A continuación le presentamos algunas frases que pudieran describir su ambiente de trabajo. Mencione usted que tanto está de acuerdo con dichas interrogaciones.

Qué tanta Confianza y credibilidad se deposita en los subordinados ?	Prácticamente ninguna	Alguna	Una cantidad substancial	Muchísima
Qué tan libres se sienten de hablar a los superiores acerca del trabajo?	No hay mucha libertad	Hay algo de libertad	Bastante libres	Muy libres
Con cuanta frecuencia se buscan y se usan de manera constructiva las ideas de los subordinados?	Raras veces	En ocasiones	Frecuentemente	Muy frecuentemente

CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PREVALECE EN LAS ÁREAS MÉDICA, LABORATORIO, ENFERMERÍA Y ASISTENCIA
MÉDICA EN EL HOSPITAL GENERAL DE ZONA No 29.

ANEXOS.

En su organización:	Predomina el uso de: Temor, Amenazas Castigos Ocasionalmente Recompensas.	Predomina el uso de: Recompensas y algunas veces castigos.	Predomina el uso de: Recompensas y algunas veces castigos y participación.	Predomina el uso de: Participación y recompensas, con base en las metas establecidas por el grupo
En dónde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa?	Fundamentalmente en la parte superior	En las partes superior e intermedia	Bastante general	En todos los niveles
Qué tanto trabajo de equipo cooperativo existe?	Muy poco	Relativamente poco	Una cantidad moderada	Muchísimo
Cual es la dirección usual de flujo de información ?	Descendente	Principalmente descendente	Hacia arriba y hacia abajo	Hacia abajo, hacia arriba y hacia los lados
Cómo se acepta la comunicación en sentido descendente?	Con suspicacia	Posiblemente con suspicacia	Con cautela	Con espíritu receptivo
Qué tan exacta es la comunicación ascendente?	Por lo general inexacta	A menudo inexacta	A menudo exacta	Casi siempre exacta
Qué tan bien conocen los superiores los problemas a que se enfrentan los subordinados?	No muy bien	Bien, en grado regular	Bastante bien	Muy bien
En qué nivel se toman las decisiones/	Principalmente en la parte superior	Las políticas en la parte superior, hay algo de delegación	Las políticas generales en la parte superior, hay más delegación	En todas partes pero en forma bien integrada

CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PREVALECE EN LAS ÁREAS MÉDICA, LABORATORIO, ENFERMERÍA Y ASISTENCIA
MÉDICA EN EL HOSPITAL GENERAL DE ZONA No 29.

ANEXOS.

Los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?	Casi nunca	Ocasionalmente se consulta	Por lo general se consulta	Participan plenamente
Qué aporta el proceso de toma de decisiones a la motivación?	No mucho	Relativamente poco	Aporta algo	Hace una aportación sustancial
Cómo se establecen las metas de la organización?	Emisión de órdenes	Se emiten órdenes, se solicita algún comentario	Después de la discusión, mediante órdenes	Mediante la acción de grupo (salvo en las crisis)
Qué tanta resistencia encubierta a las metas está presente?	Hay mucha resistencia	Resistencia moderada	Alguna resistencia en ocasiones	Poca o ninguna
Cómo se concentran las funciones de revisión y de control?	En la parte más alta	Bastante alto	Delegación moderada a niveles inferiores	Ampliamente compartida
Existe alguna organización informal que se resista a la formal?	Si	Por lo general	En ocasiones	No, tiene las mismas metas que la formal
Para qué se usan los datos sobre costos, productividad y otras más de control?	Emisión de políticas de castigos	Recompensa, castigo	Recompensa, alguna guía propia	Guía propia, solución de problemas

Cómo considera su situación laboral actual? Buena ____ Regular ____ Mala ____
 Cómo considera que será en los próximos años? Mejor ____ Igual ____ Peor ____

Cómo considera su situación laboral actual? Buena ____ Regular ____ Mala ____
 Cómo considera que será en los próximos años? Mejor ____ Igual ____ Peor ____