

Modelo de intervención en clima organizacional

Intervention Model in Organizational Climate

Lucila Cárdenas Niño, Yuly Cristina Arciniegas Rodríguez, Mónica Barrera Cárdenas
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

ABSTRACT

The aim of this study was to assess whether the intervention model in organizational climate PMCO, was effective in the Hospital of Yopal, Colombia. The following five phases, proposed by the model, were implemented: 1) problem analysis, 2) awareness, 3) strategies design and planning, at the individual, intergroup, and organizational levels, 4) implementation of the strategy, and 5) process evaluation. A design composed of two groups, experimental and control, was chosen, analyzing whether there was significant differences between the means of the groups; the t test was applied to high risk dimensions in the organizational climate, such as level of work ($t = 2.65$), organizational communication ($t = 4.32$), and the management model ($t = 7.99$), showing all of them a significant difference ($p \leq ,01$) between experimental and control group. It is concluded that the implementation of this model improved the organizational climate in the entity.

Key words: Intervention, organizational communication, model of management, level of work, organizational climate.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue evaluar si el modelo de intervención en clima organizacional PMCO, era efectivo en el Hospital de Yopal, Colombia. Se implementaron las siguientes cinco fases propuestas por el modelo: 1) análisis del problema, 2) sensibilización, 3) diseño y planeación de estrategias a nivel individual, intergrupales y organizacional, 4) implementación de estrategias y 5) evaluación del proceso. Se eligió un diseño de dos grupos, experimental y control, analizándose si hubo diferencias significativas en las medias de los grupos; se aplicó la prueba t a las dimensiones de alto riesgo en el clima organizacional, tales como nivel de trabajo ($t = 2,65$), comunicación organizacional ($t = 4,32$) y modelo de gestión ($t = 7,99$), demostrándose que existen diferencias significativas ($p \leq ,01$) entre el grupo experimental y control. Se concluye que la implementación de este modelo logró mejorar el clima organizacional en la entidad.

Palabras clave: Intervención, comunicación organizacional, modelo de gestión, nivel de trabajo, clima organizacional.

Artículo recibido/Article received: Abril 20, 2009/April 20, 2009, Artículo aceptado/Article accepted: Octubre 20, 2009/October 20/2009

Dirección correspondencia/Mail Address:

Lucila Cárdenas Niño, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad de Ciencias de la Salud, Escuela de Psicología, Hospital Antiguo, Carrera 10 No 16*05, niluchis@gmail.com

Yuly Cristina Arciniegas Rodríguez, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad de Ciencias de la Salud, Escuela de Psicología, Hospital Antiguo, Tunja, yulycristinaarciniegas@hotmail.com

Mónica Barrera Cárdenas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad de Ciencias de la Salud, Escuela de Psicología, Hospital Antiguo, Tunja, churk165@hotmail.com

INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGICAL RESEARCH esta incluida en PSERINFO, CENTRO DE INFORMACION PSICOLOGICA DE COLOMBIA, OPEN JOURNAL SYSTEM, BIBLIOTECA VIRTUAL DE PSICOLOGIA (ULAPSY-BIREME), DIALNET y GOOGLE SCHOLARS. Algunos de sus artículos aparecen en SOCIAL SCIENCE RESEARCH NETWORK y está en proceso de inclusion en diversas fuentes y bases de datos internacionales.

INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGICAL RESEARCH is included in PSERINFO, CENTRO DE INFORMACIÓN PSICOLÓGICA DE COLOMBIA, OPEN JOURNAL SYSTEM, BIBLIOTECA VIRTUAL DE PSICOLOGIA (ULAPSY-BIREME), DIALNET and GOOGLE SCHOLARS. Some of its articles are in SOCIAL SCIENCE RESEARCH NETWORK, and it is in the process of inclusion in a variety of sources and international databases.

El clima organizacional ha sido definido como un conjunto de propiedades del ambiente laboral (Hall, 1996), de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales (Goncalves, 1997) y de las interacción entre características personales y organizacionales (Martínez, 2000) que afectan, directa o indirectamente, el comportamiento de las personas dentro de una organización. A su vez, el comportamiento organizacional es la respuesta directa al comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales (Brunet, 1999).

El clima organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral. El clima organizacional se puede abordar como una medida múltiple de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales, que hace referencia a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y que afecta la percepción de clima (James & Jones, 1974, citados por Brunet, 1992), constituyendo así un enfoque integral. Los componentes, o variables del clima organizacional, son los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúa entre sí y a su vez determinan unos resultados (Rodríguez, 1999).

Bajo la anterior perspectiva, el modelo de intervención en clima organizacional PMCO, ofrece no solo una metodología de intervención, sino que tiene como objetivo mejorar la percepción del ambiente laboral a través de la mediación de variables que afectan el clima organizacional. La denominación de PMCO se debe a que constituye la continuidad de la prueba para medir el clima organizacional (PMCO). Una característica distintiva de este modelo es que concibe el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales (Cárdenas & Villamizar, 2008). El pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea, las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio, por lo tanto, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este (Hergenhahn, 2008).

El enfoque subjetivo y estructural (Halpin & Crofts, 1970; Litwin & Stringer, 1967) sustentan la propuesta del modelo de intervención PMCO, entendiéndose el clima organizacional como las percepciones que tienen los colaboradores sobre su dinámica, es decir su estructura, modelos de gestión, estilos de liderazgo, actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización. El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema

organizacional y las tendencias motivacionales (Goncalves, 2000). Según este modelo, en la intervención del clima organizacional se debe tener en cuenta la valoración de las percepciones de los individuos, a través de sus comportamientos, y de las propiedades de la estructura organizacional. Este modelo interviene en el nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, la valoración de los individuos sobre las políticas de la empresa, el nivel de conflictos que influyen negativamente en el proceso del desempeño laboral y la dinámica de la organización, para plantear nuevos retos y prever posibles soluciones a las dificultades (Cárdenas & Villamizar, 2009), ya que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están regulados por las percepciones individuales de la realidad y, pese al carácter individual de dichas percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas (Toro, 2001).

Lo anterior justifica un abordaje integral del modelo de intervención PMCO en tres niveles, el individual, el grupal y el organizacional: La estructura del modelo se presenta en la Figura 1.

El modelo propone una metodología mediante la cual integra al trabajador con la organización, a través de un proceso dinámico, sistémico e interactivo. La primera fase comprende el diagnóstico e identificación de la variable que afecta el clima organizacional; la segunda fase llamada ejecución busca sensibilizar a los colaboradores a través de la socialización y discusión del diagnóstico, evaluando los riesgos para la organización, los equipos de trabajo y el individuo; en la tercera fase se diseñan y planean las estrategias de intervención, a nivel individual se propone trabajar en autoconocimiento y actitud positiva; a nivel intergrupales se trabaja en aspectos como comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación, a nivel organizacional se propone trabajar en visión, misión, objetivos y valores organizacionales (Cárdenas & Villamizar, 2008), en la cuarta y quinta fase se implementan las estrategias y se evalúa el proceso respectivamente.

MÉTODO

Diseño

Se utilizó un diseño experimental de dos grupos independientes, asignando los participantes aleatoriamente a los dos grupos independientes, uno experimental y otro control, con una variable independiente la cual tiene que adquirir dos valores para determinar si uno de ellos, o ambos, influyen o no, en una variable dependiente (McGuigan, 1996).

Participantes

Se trabajó con una muestra aleatoria de 110 trabajadores de la empresa social del estado, denominada Hospital de Yopal, un grupo control de 55 sujetos y uno experimental

de 55 sujetos.

Instrumentos

Se utilizó la prueba para medir el clima organizacional (PMCO), construida por Cárdenas y Villamizar (2008); este instrumento consta de 45 ítems y mide siete variables: 1) estilo de dirección, 2) crecimiento personal, 3) modelo de gestión, 4) nivel de trabajo, 5) relaciones interpersonales, 6) comunicación organizacional, y 7) imagen corporativa. La consistencia interna de este instrumento, obtenida mediante el coeficiente α de Cronbach es de ,94 (Cárdenas & Villamizar, 2008).

Procedimiento

Se realizó la medición y análisis del clima organizacional con el instrumento PMCO en una muestra de 110 sujetos pertenecientes a la empresa social del estado, Hospital Yopal, estableciéndose dos grupos, uno experimental con 55 participantes y un grupo control con los otros 55 participantes. Después de una evaluación pre-test realizada a ambos grupos, se aplicaron las fases del modelo al grupo experimental, mientras que al grupo de control no se le aplicó ninguna intervención. La implementación del modelo tuvo una duración de seis meses; el séptimo mes se aplicó una evaluación post-test a los dos grupos, para establecer si el modelo de intervención PMCO mejoraba el clima organizacional de la entidad.

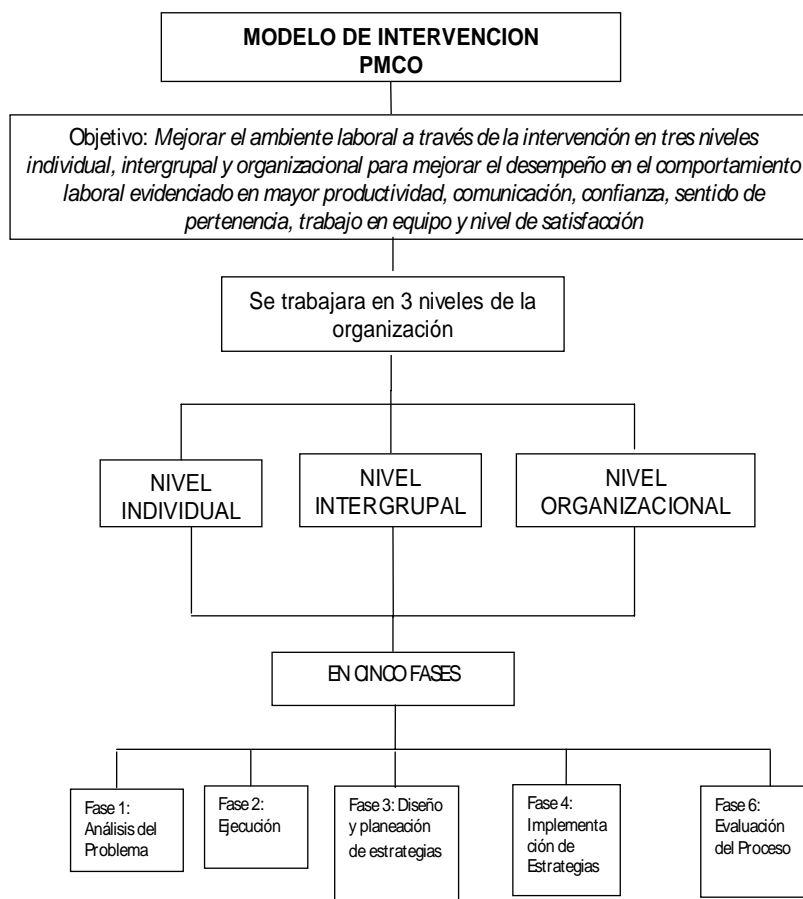


Figura 1. Modelo de intervención PMCO (Cárdenas & Villamizar, 2008).

RESULTADOS

Fase 1: Análisis del Problema

Esta fase tuvo inicio con la medición de clima organizacional; el diagnóstico del clima organizacional arroja como resultado una percepción de 3,5 que se clasifica como aceptable; en la Tabla 1 se pueden apreciar que variables como el nivel de trabajo, el modelo de gestión y la comunicación organizacional, con puntajes de 3,22, 3,31 y 3,41, respectivamente, se encuentran en alto riesgo, siendo estas variables las que tendrían que intervenir para mejorar el clima organizacional.

Tabla 1. *Diagnóstico Clima Organizacional*

VARIABLE	PUNTUACION
1. Clima organizacional a nivel general	3,55
2. Nivel de trabajo	3,22
3. Modelo de gestión	3,31
4. Comunicación organizacional	3,41
5. Relaciones interpersonales	3,49
6. Estilo de dirección	3,65
7. Imagen corporativa	3,89
8. Crecimiento personal	3,90

Fase 2: Ejecución

En esta fase se socializaron los resultados del diagnóstico; a través de 10 grupos focales, quienes discutieron y evaluaron los riesgos en los niveles individual, intergrupales y organizacional, teniendo en cuenta las tres dimensiones (Nivel de trabajo, Comunicación organizacional y Modelo de gestión) del clima organizacional clasificadas como de alto riesgo. En la evaluación se utilizó una ponderación de 1 a 5, valorándose de 1 a 3 como riesgo alto, y de 4 a 5 como menor riesgo.

En la Figura 2, se observa que los tres niveles organizacionales son percibidos por los sujetos como de alto riesgo.

Fases 3 y 4: Diseño, planeación e implementación de estrategias

El nivel individual, tiene como objetivo generar en los participantes procesos de autoconocimiento y reflexión sobre sus propias experiencias, reconociendo fortalezas y debilidades. Durante dos meses se desarrollaron ocho actividades, cuatro de ellas para trabajar autoconocimiento y las restantes para fortalecer la actitud positiva.

En la Figura 3 se puede observar que uno de los mejores resultados del nivel individual fue el reconocimiento de fortalezas y la claridad del proyecto de vida en los participantes; además se logró que reconocieran sus

debilidades, connotaran positivamente situaciones difíciles y establecieran metas a corto y largo plazo.

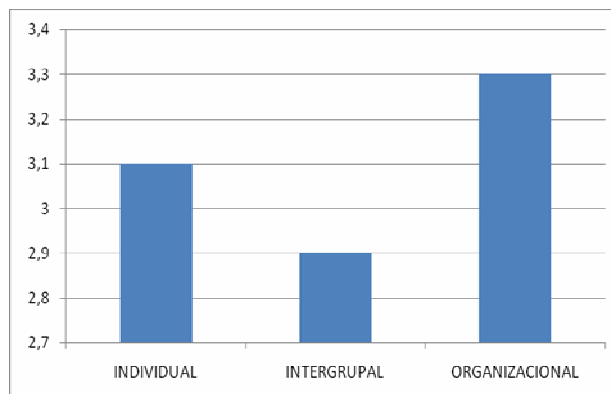


Figura 2. *Niveles organizacionales de alto riesgo.*

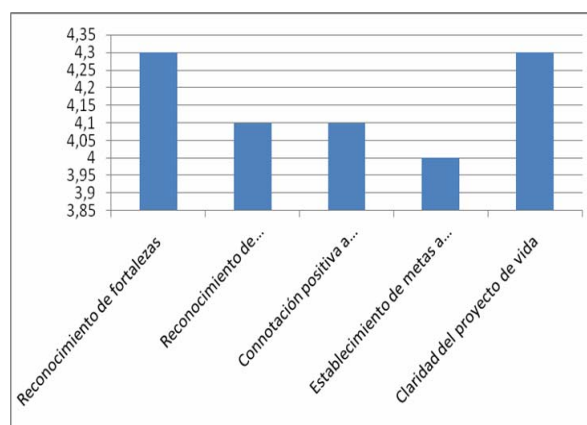


Figura 3. *Nivel individual.*

El nivel intergrupales tiene como propósito fortalecer habilidades intergrupales que permitan el logro de objetivos de las áreas o departamentos y, así, cumplir con los objetivos organizacionales. Para responder a este fin se propusieron actividades orientadas a mejorar la comunicación y establecer relaciones interpersonales sinérgicas que permitan mejorar el trabajo en equipo, viabilizando los procesos para alcanzar las metas organizacionales. Durante dos meses, se trabajaron ocho actividades, tres en comunicación, dos en relaciones interpersonales y tres en trabajo en equipo.

En la Figura 4, se puede observar que la comunicación, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo son puntuadas sobre cuatro lo cual evidencia el fortalecimiento en estos tres aspectos del nivel intergrupales.

En el nivel organizacional y para abordar las temáticas

de Misión, Visión, Objetivos, Valores y Modelos de Gestión, que propone el modelo de intervención PMCO para este nivel; se realizaron actividades de promoción e información acerca de estas temáticas, buscando la interiorización de estos aspectos y tratando de que los funcionarios encuentren congruencia entre sus expectativas personales y las organizacionales.

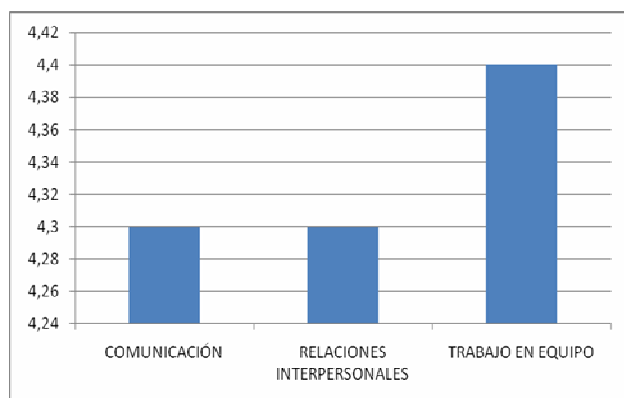


Figura 4. Nivel intergrupala

En la Figura 5, se evidencia el fortalecimiento en el conocimiento y aplicación de la visión, la misión y los objetivos organizacionales, a los puestos de trabajo, generando una mayor coherencia entre las expectativas personales y las expectativas organizacionales.

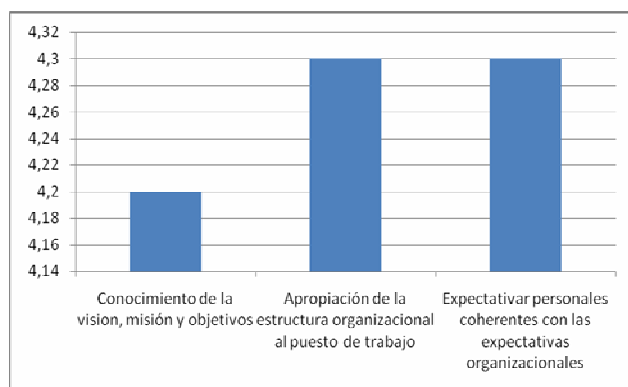


Figura 5. Nivel organizacional

Fase 5: Evaluación del Proceso

Después de seis meses de intervención, en el séptimo mes se realizó nuevamente la aplicación del instrumento para medir el clima organizacional (PMCO) a los 110 participantes. En la Tabla 2, se muestran los resultados obtenidos en el post-test.

Mediante la utilización de una prueba *t* para datos relacionados, se obtuvieron diferencias significativas entre las puntuaciones obtenidas en el pre-test y el post-test en las dimensiones identificadas en el diagnóstico como de alto riesgo, es decir en el nivel de trabajo ($t = 2,65, p \leq ,01$), la comunicación organizacional ($t = 4,32, p \leq ,01$) y el modelo de gestión ($t = 7,99, p \leq ,01$), lo que indica que la intervención en estas variables fue efectiva.

Tabla 2. Post-test en el grupo experimental y el grupo control

Dimensiones	Grupo experimental	Grupo control
Nivel de trabajo	3,40	3,11
Modelo de Gestión	4,01	3,23
Comunicación organizacional	3,86	3,34
Relaciones interpersonales	3,67	3,39
Estilo de dirección	3,73	3,39
Imagen corporativa	4,17	3,84
Crecimiento personal	4,07	3,81

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos de la aplicación de cada fase del modelo de intervención en clima organizacional (PMCO) evidencian la efectividad del mismo. En la primera fase de intervención, se buscó elaborar un diagnóstico del clima organizacional, identificando las variables en riesgo. Al respecto, se encontró que el clima organizacional es percibido aceptable, con una puntuación de 3,5 y que, de las dimensiones que hacen parte de este constructo, ninguna representó una fortaleza institucional; las variables nivel de trabajo, comunicación organizacional y modelos de gestión son las que se situaron en un alto riesgo por lo que, al intervenir en ellas, podrían mejorar el clima organizacional. La percepción del clima refleja el significado que atribuyen los colaboradores a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales (Rentsch, 1990), son efectos subjetivos percibidos del sistema y que afectan a las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización (Litwin & Stringer, 1989). En consecuencia la percepción del clima organizacional, en el Hospital de Yopal, es el resultado de la interacción entre las características personales y organizacionales (Martínez, 2001) y, así, el comportamiento del trabajador depende de la percepción que se hace de la estructura y procesos desarrollados al interior de la Institución.

Analizando cada una de las dimensiones del modelo

PMCO, se puede decir que al intervenir en los modelos de gestión, la estructura organizacional tendrá algunos cambios que afecten positivamente los niveles de trabajo y en este sentido se mejoren las relaciones interpersonales, la comunicación y, en general, la percepción del clima. Este último, es moldeable y/o manipulable, existiendo la posibilidad de gestionarlo, transformando la organización (Marín, 1999). El modelo PMCO no solo fue efectivo en la intervención en las tres dimensiones en alto riesgo, sino que logro modificar dicho clima, en el grupo experimental, de forma significativa, lográndose comprobar en el grupo experimental, como propone Martínez (2001), que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

En la variable comunicación organizacional se trabajaron aspectos como liderazgo, trabajo en equipo, canales de información, comunicación asertiva y discurso, y relaciones interpersonales. En la comunicación intervienen diversos factores como el lugar donde se desarrolla la comunicación, la distancia física entre los interlocutores, la personalidad de los interlocutores, las motivaciones para comunicar, el conocimiento de los hechos, la manera de expresarse, los gestos y la mímica (Jardilier, 1969), de todos estos elementos depende que la comunicación sea efectiva.

Después de la intervención con el modelo del PMCO, se obtuvo una puntuación de 3,34 para el grupo control y una puntuación de 3,86 para el experimental, lo que permite afirmar el fortalecimiento de la comunicación organizacional como un medio facilitador de confianza, efectividad, respeto y bienestar, permitiendo que se potencien los procesos organizacionales y los aspectos propios de la tarea. Garbett (1991), afirma que la comunicación es el factor que hace posible que los seres humanos se pongan de acuerdo para el cumplimiento de los objetivos grupales y organizacionales. En el ámbito interno de la comunicación, tal y como señala Robbins (1999), se pueden distinguir las funciones de informar (proporcionar los datos necesarios), ejecutar los planes y controlar sus resultados (lograr así las metas de la organización), motivar al personal: a través de la retroalimentación y reforzar las necesidades psicológicas y expresar los sentimientos y emociones. Todo esto, teniendo en cuenta los niveles de motivación que señalan Davis y Newstrom (1999).

En la variable modelo de gestión se obtuvo un puntaje de 3,23 para el grupo control y 4,01 para el experimental, lo que permitió afirmar el éxito de la implementación del modelo PMCO. El fortalecimiento de la estructura organizacional a través del conocimiento y apropiación en los puestos de trabajo de la visión, misión, objetivos y valores organizacionales permite que las expectativas personales se alineen con los objetivos organizacionales. Cuando las preferencias individuales de las personas de la organización están restringidas por sistemas de reglas

formales, autoridad y normas de comportamiento racional, es difícil que las metas se cumplan (Ayuzabet, 2002, citado por Echevarría, 2006). La valoración, tanto de las percepciones de los individuos a través de sus reacciones, como de las propiedades del sistema inmersas en un contexto, flexibiliza y dinamiza los procesos permitiendo identificar las actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre las políticas de la empresa, nivel de conflictos y la influencia negativa en el proceso del desempeño laboral y desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades (Guillen, 2000).

En cuanto a la variable nivel de trabajo, el grupo control obtuvo una puntuación de 3,11 y el experimental de 3,4; aunque la diferencia en estas puntuaciones no es muy alta, porque había aspectos organizacionales que eran difíciles de modificar, como por ejemplo, el aumento de personal y el diseño de perfiles para cada cargo. Con la intervención se logró fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación, las relaciones interpersonales, y los factores que probablemente generaron un ambiente laboral agradable, facilitando el desarrollo y cumplimiento de tareas, lo cual podría influir positivamente en la percepción de nivel de trabajo.

Con base en los resultados obtenidos, se considera que el proceso de intervención con el modelo del PMCO fue efectivo, porque permitió mejorar procesos organizacionales y el clima organizacional.

REFERENCIAS

- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F., México: Trillas.
- Brunet, L. (1999). *El clima laboral*. México, D.F., México: Trillas.
- Cárdenas, L., & Villamizar, M. (2008). *Análisis psicométrico Prueba para medir Clima Organizacional (PMCO)*. Manuscrito no publicado. Grupo de Investigación Desarrollo Humano, Cognición y Educación
- Cárdenas, L., & Villamizar, M. (2008). *Modelo e Intervención PMCO para mejorar el clima organizacional*. Manuscrito no publicado. Grupo de Investigación Desarrollo Humano, Cognición y Educación.
- Davis, K & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en las Organizaciones, Comportamiento Organizacional*. México, D.F., Mexico: McGraw Hill.
- Echevarría, D. (2006). *Cultura organizacional y estilos de dirección desde la perspectiva de género: desafíos de la empresa Cubana*. Extraído 24 de Septiembre de 2008 de http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/echevarria_310107.pdf.
- Garbett, T. (1991). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.

- Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional*. México, D.F., México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Recuperado el 10 de Enero de 2010 de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- Guillen, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales, clima, motivación, cultura y selección*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructura, Procesos y Resultados*. (2ª Ed.). México, D.F., México: Interamericana..
- Halpin, A.W., & Croft, D.B. (1970). *The organizational climate of schools*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Hergenhahn, B. (2008). *Introducción a la Historia de la Psicología*. Madrid, España: Paraninfo S.A
- Jardilier, P. (1969). *La organización humana de las empresas*. Madrid, España: Tecnos.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1967). *Motivation and Organizational Climate*. Boston. USA: Harvard Bussiness School Press.
- Marín, J. (1999). *El clima organizacional: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación*, *Revista Decisión Administrativa*, 2, 13.
- Martínez (2001). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima, Perú: Imprenta Universidad del Pacífico.
- McGuigan, F. (1996). *Psicología Experimental. Métodos de Investigación* (6ª Ed.). México, D.F., México: Prentice Hall.
- Rentsch, J. (1990). Climate and cultura interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of applied psychology*, 75(6), 668-681.
- Robbins, A. (1999). *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid, España: Pirámide.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México, D.F., México: Alfa Omega.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas*. Medellín, Colombia: Cíncel.