

# El clima y la cultura organizacional en el contexto de emergencia en instituciones de la salud: un análisis en torno a la percepción de su personal (2021)

■ **Ivana Giselle González, Gustavo Blutman, María Paula Esquivel, María Eugenia Debiassi, Gisela Hilbe, Alicia Szybisz, Candela Balague, Natalia García**

**Ivana Giselle González** es Lic. Licenciado en Ciencia Política y Sociología (UBA), Magíster en Alta Dirección Pública. Investigadora del Centro de Investigaciones en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Docente Universitaria (UBA/Universidad ISALUD).

**Gustavo Blutman** es Lic. Ciencia Política y Sociología, Magister en Administración Pública. Doctor y Pos Doctor en Ciencias Económicas. Secretario Académico del Centro de Investigaciones en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Profesor titular de Administración Pública FCE (UBA).

**María Paula Esquivel** es Lic. en Sociología (UBA) Docente Universitaria (Universidad ISALUD). Coordinadora de la Maestría en Sistemas de Salud y Seguridad Social (Universidad ISALUD).

**Alicia Szybisz** es Médica Generalista. Jefa Servicio Área Programática y de Atención Primaria de la Salud del Hospital Nacional Dr. Baldomero Sommer. Coordinadora de la Residencia Medicina General y/o Familiar Htal Nac. Dr. B. Sommer. Docente de la Cátedra de Medicina Familiar UDH-Htal Sommer (UBA).

**María Eugenia Debiassi Bogao** es Farmacéutica (UBA). Posgrado en Asuntos Regulatorios de Medicamentos en la Argentina para la Industria Farmacéutica (UBA). Diplomada en Evaluación de Tecnologías Sanitarias y Aspectos Regulatorios de Acceso al Mercado (Universidad ISALUD). Coordinadora del Área de Farmacia en la Dirección Nacional de Medicamentos y Tecnología Sanitaria del Ministerio de Salud de la Nación.

**Candela Balagué** es Lic. en Psicología (UNMDP). Diplomada en Abordaje Integral de los consumos problemáticos (UNMDP y Sedronar). Maestrante en Sistemas de Salud y Seguridad Social y Becaria de Investigación Beca Astorquiza Universidad ISALUD.

**Gisela Hilbe** es Odontóloga (UNR). Diplomada en Salud Pública UCES. Diplomada Internacional en Administración de Hospitales y Centros de Salud ISALUD. Posgrado en Epidemiología y Control de Infecciones UBA. Estudiante de Maestría en Sistemas de Salud y Seguridad Social ISALUD. Becaria de Investigación Beca Astorquiza Universidad ISALUD.

**Natalia Lorena García** es Lic. en Psicología (UBA). Posgrado interdisciplinario en Cuidados Paliativos Flacso. Fundación FEMEBA. Directora del Centro de Asistencial de desarrollo Emocional CADE Salud. Directora del servicio de Internación Domiciliaria y Cuidados Paliativos Interdos Salud.

## Introducción

El presente artículo resume los principales resultados obtenidos como producto de la investigación denominada “*Percepciones en torno al clima y cultura organizacional en centros asistenciales de la Ciudad Autónoma de Buenos y la Provincia de Buenos Aires en el marco de la pandemia por Covid-19*”, realizada en el marco de las Becas Mario González Astorquiza 2020, de la Universidad ISALUD, entre los meses de marzo a septiembre de 2021.

Las organizaciones que integran los sistemas de salud se caracterizan por ser una mezcla compleja de saberes, conductas, relatos, símbolos, creencias, suposiciones, metáforas y modos de expresión que todos los miembros de la organización comparten, Por ejemplo: “las normas,

los valores, las actitudes, los estilos de vida, el lenguaje técnico-científico y la terminología propia de las disciplinas biomédicas y sociales” (Carrada Bravo, 2001: 204).

A diferencia de otras organizaciones, se trata de un sistema de conocimientos profesionales, expectativas, creencias y supuestos inconscientes, descubiertos o aceptados por los equipos de trabajo interdisciplinario, fuertemente influidos por la estructura, la tecnología y el ambiente laboral.

El estudio de la cultura y el clima organizacional en las organizaciones en general constituye una de las herramientas estratégicas para el mejoramiento continuo, puesto que permite identificar elementos clave para elevar la calidad de vida laboral de sus trabajadores/as y de

los servicios que se prestan asumiendo que el ambiente interno en que desarrollan sus tareas incide directamente en el desempeño de su personal.

Los estudios que han abordado este tema lo han hecho desde diferentes perspectivas. Una primera aproximación teórica al concepto de cultura organizacional es la desarrollada por Schein (1984), quien afirma que:

La cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, el que al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, ejercen suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas de la organización (Schein, 1984:56)

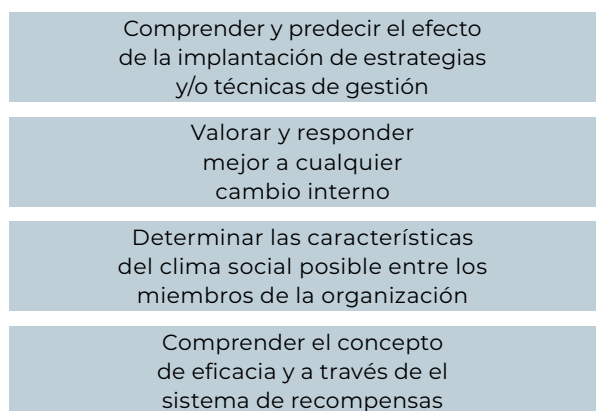
Schein entiende que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción en sus distintos medios, se componen de muchos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficas.

“Se trata de unidades sociales independientes y claramente definidas donde conviven distintas subculturas y se identifican experiencias compartidas que operan al interior de la cultura de unidad mayor”. (1985: 24).

Por lo tanto, estudiar la cultura organizacional implica analizar el sistema de creencias y de significados que los miembros de una organización comparten.

La misma no es estática, cambia con el tiempo, y permite analizar las prioridades y preferencias que orientan los actos de sus integrantes.

### Gráfico 1. Análisis de la cultura en una organización



Fuente: Elaboración propia en base a Schein (1985)

Desde el punto de vista de este autor, el análisis de la cultura es relevante para las organizaciones en torno a 4 dimensiones (gráfico 1).

Los sentidos más usuales de la cultura se vinculan a comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes aceptados, la filosofía que orienta la política con respecto a sus empleados y clientes, las reglas de promoción, el ambiente o clima que se establece por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con clientes o terceros.

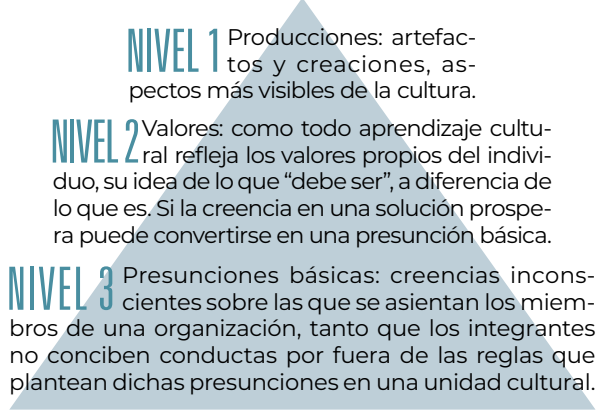
Según Schein, existen niveles de la cultura: el de las presunciones básicas, de los valores y los artefactos.

Siguiendo el planteo de Schein, Felcman y Blutman (2020), se distinguen los niveles de la cultura en un nivel manifiesto o visible, conformado por artefactos (objetos, normas escritas, rituales, símbolos) y, por extensión, todas las manifestaciones de malestar y bienestar que miembros de una organización pueden tener con su vida laboral dentro de ella (clima laboral).

Un segundo nivel integrado por valores, que son las preferencias que miembros de una organización tienen respecto de ciertas cuestiones organizacionales por encima de otras (remuneraciones, beneficios sociales, tiempo libre, interacción con otros/as miembros/as, satisfacción con la tarea, compromiso, autorrealización, progreso).

Un tercer nivel formado por las presunciones básicas, que son las creencias más profundas e «invisibles» y constituyen el «inconsciente colectivo organizacional»

### Figura 1. Niveles de la cultura organizacional según Schein



Fuente: Elaboración propia en base a Schein (1985)

(distancia de poder, evitar la incertidumbre, individualismo, orientación al futuro).

Por otra parte, el trabajo de Hofstede merece una referencia particular. A lo largo de sus investigaciones, el autor logró, utilizando un esquema metodológico muy afinado y sofisticado, identificar 6 dimensiones de la cultura organizacional asimilable a las presunciones básicas de Schein.

## Dimensiones de la cultura nacional

1. **Índice de distancia de poder:** actitud hacia las desigualdades. Aceptación del orden jerárquico vs lucha por equilibrar la distribución del poder.
2. **Individualismo vs colectivismo:** grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. “yo” vs “nosotros”.
3. **Masculinidad vs feminidad:** sociedades que quieren ser las mejores (masculinas) vs sociedades que les gusta lo que hacen (femeninas).
4. **Índice de incertidumbre:** a mayor grado de sensación de amenaza por situaciones ambiguas o desconocidas se crean más creencias e instituciones para evitar la incertidumbre.
5. **Orientación a largo plazo vs corto plazo:** sociedades que mantienen las tradiciones y normas vs las pragmáticas.
6. **Indulgencia vs restricción:** control de los deseos e impulsos débil (indulgencia) vs control fuerte (restricción).

Hofstede (1980) agrega que los estilos administrativos nunca van a converger, y que la nacionalidad tiene influencia sobre la administración por su contextualización y dinámica histórica. Esto se debe a que las organizaciones informales se basan en la cultura, y porque los factores psicológicos y modos de pensar son particularmente influenciados por factores culturales que difieren de país en país.

Desde la perspectiva de Hood (1998), la mirada de lo cultural permite captar una nueva dimensión del análisis de la administración pública y la visión moderna del gerenciamiento público.

Retomando a Schein, Felcman y Blutman (2020), agregan 2 niveles más para el análisis de la cultura:

Un nivel intermedio entre el segundo y el tercero, denominado «tipos culturales», que definimos como los

**Figura 2. Niveles de la cultura según Felcman y Blutman en base a Schein (1984)**



Fuente: Felcman, I. y Blutman C. (2020)

modelos organizacionales que responden a formas particulares que tienen las organizaciones de relacionarse con el contexto, de conducir, de gestionar y de recompensar a su gente; y un nivel de base fundante, llamado «paradigmas», que consideran como «visiones del mundo», en línea con los planteos teóricos de Kuhn (1980) y Morgan (1980).

En conclusión, y siguiendo a Felcman, Blutman y Velázquez (2013), podríamos decir que la cultura organizacional influye en diferentes sentidos:

- qué valora la gente y cómo se comporta dentro de la organización;
- el tipo de comportamiento que se alienta y se castiga;
- el grado de compromiso con la organización;
- el funcionamiento de la organización, en tanto opera de manera invisible sobre los métodos y técnicas de gestión y administración;
- cómo se enfrentan los problemas y se piensan las soluciones;
- la percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la organización en cuestión y la actitud frente al cambio.

El clima laboral, es definido por autores como Góngora, Nóbile, Cicatelli y Alcínada (2012) como la percepción de un conjunto de atributos de una organización que ejercen influencia sobre los comportamientos, el rendimiento y la satisfacción de los individuos.

Felcman y Blutman (2020) afirman que hablar de clima implica una referencia al conjunto de sensaciones de

bienestar y malestar que la gente tiene con la organización a la que pertenece. Por otra parte, Segredo y Reyes (2004) sostienen que se trata del ambiente interno en que opera la organización, influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto con el que interactúa en el proceso de toma de decisiones.

Para entenderlo gráficamente, y recurriendo al recurso metafórico utilizado por Góngora (2012), se puede decir que el clima es la “sensación térmica” o el “estado de ánimo” de la organización, las sensaciones o percepciones de los individuos sobre su “estar” en ella.

Para el análisis de clima organizacional, y teniendo en cuenta los factores que tienen impacto en el comportamiento de las personas, Segredo y Reyes (2004) mencionan la técnica de Litwin y Stringer (1968), que mide nueve dimensiones que guardan relación con ciertas propiedades de las organizaciones:

- estructura
- responsabilidad
- recompensa
- desafío
- relaciones
- cooperación
- estándares
- conflictos
- identidad

El análisis de esta variable es determinante para entender el desarrollo de la estrategia organizacional planificada, permite a los tomadores de decisiones una visión futura de la organización y es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, para identificar necesidades reales y trazar acciones que deben iniciarse en el presente para alcanzar el futuro deseado.

## El universo de investigación y sus dimensiones de análisis

Como producto de las medidas de restricción y distanciamiento vigentes en la emergencia sanitaria el desarrollo de la investigación contó con limitaciones en el

acceso a centros asistenciales. Por ese motivo, se definió extender la población de análisis a personal que desempeñara su tarea en centros asistenciales del ámbito público, privado y/o de obras sociales de la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires<sup>1</sup>.

Los instrumentos de recolección consistieron en 2 cuestionarios. Uno para clima y otro para cultura (adjuntos en anexos). Ambos, estandarizados y estructurados, con preguntas cerradas y bloqueadas que dieron como resultado dos muestras aleatorias.

Para la caracterización sociodemográfica de las muestras utilizaron los siguientes datos:

- Principal centro de atención donde trabaja la persona encuestada, (asumiendo una alta tasa de multiempleo del personal de la salud especialmente los profesionales)
- Jurisdicción en que se encuentra su lugar principal de trabajo (Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, otras provincias)<sup>2</sup>
- Subsistema al que pertenece la institución (público/privado/ de obras sociales)
- Edad
- Género
- Nivel máximo educativo alcanzado
- Función que desempeña (profesionales de la salud, profesionales y personal de enfermería, auxiliares médicos, personal operativo y administrativo)
- Función ejecutiva (SI/NO)
- Modalidad contractual
- Antigüedad en la institución
- Cantidad de horas que trabaja en la organización

## Dimensiones medidas en el cuestionario de cultura organizacional

Para la medición y análisis de la cultura organizacional se utilizaron los niveles de la cultura definidos por Felcman y Blutman en base a Schein (1985), y se propuso a los/as encuestados que realicen una priorización en base a 21 valores factibles de ser agrupados por *clusters* y los tipos culturales predominantes y deseables (Figura 3).

1. Vale aclarar que los resultados muestran una categoría “Otros” en delimitación geográfica dado que durante el proceso investigativo el mismo fue aplicado en otras jurisdicciones en el marco del trabajo de campo de una de las becarias y del vínculo institucional con el Hospital Universitario de UNCUYO de la Provincia de Mendoza.

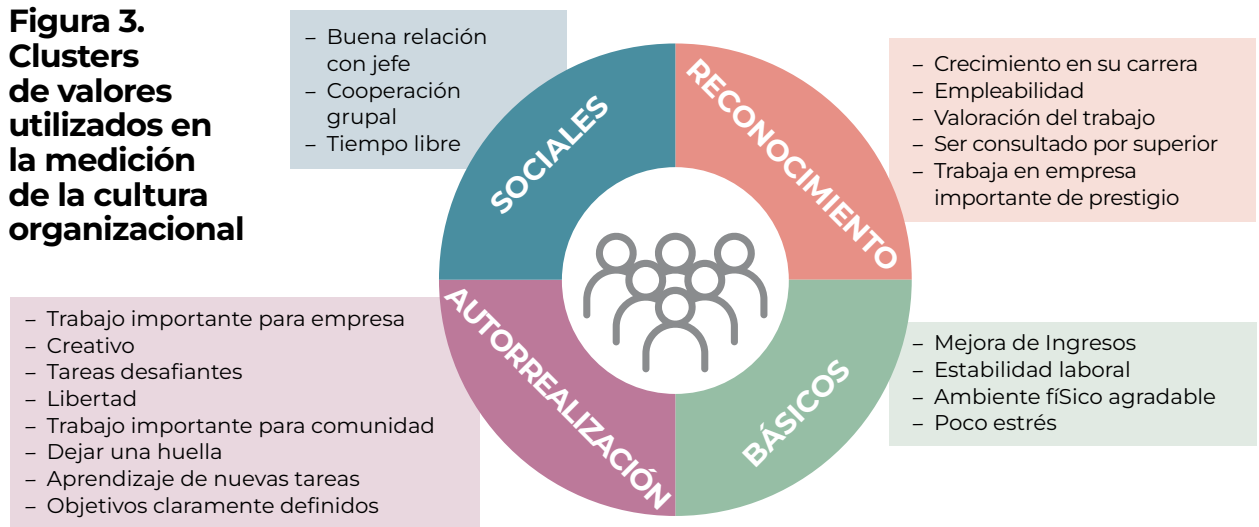
2. Vale aclarar que la muestra integra respuestas que exceden la delimitación territorial de la investigación categorizadas como “Otras provincias”. Ello se debe a que había integrantes del equipo de investigación que distribuyeron el instrumento en su localidad sumado a un interés del Área de Apoyo Académico del Hospital Universitario de la UNCUYO en los resultados del proyecto. Por estos motivos y dado el interés en ampliar la muestra se definió incorporar dichas respuestas al análisis.

Los tipos culturales entendidos como los modelos organizacionales que responden a formas particulares que tienen las organizaciones de relacionarse con el contexto, de conducir, de gestionar y de recompensar a su gente. Se pueden diferenciar en tipos culturales

tradicionales (paternalista, apático y anómicos) y tipos culturales modernos o neoorganizacionales (integrativo y exigente).

Se presenta en la figura 4 el resumen las principales características de cada uno de ellos.

**Figura 3. Clusters de valores utilizados en la medición de la cultura organizacional**



Fuente: Felcman y Blutman (2020)

**Figura 4. Marco del clima organizacional**

		Orientación de resultados	
		Baja	Alta
Orientación a la gente	Alta	<b>TIPO PATERNALISTA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente amigable y familiar</li> <li>- Cuida que sus miembros se sientan</li> <li>- Protección a la gente</li> <li>- Lealtad entre la organización y la gente</li> <li>- Receptividad frente a las demandas de los empleados</li> <li>- Complacencia hacia la autoridad</li> <li>- Seguridad de trabajo alta</li> <li>- Buena comunicación y vínculo entre todos los niveles</li> </ul>	<b>TIPO INTEGRATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran interacción entre la gente/trabajo en equipo</li> <li>- Relación de confianza y respeto</li> <li>- Sinergia</li> <li>- Interdependencia/Esfuerzo común</li> <li>- Innovación/Toma de riesgos y desafíos</li> <li>- Alta preocupación por el desempeño individual y grupal</li> <li>- Se evalúa a las personas por los deseos de trabajar en equipo</li> <li>- Se trata de aprender de los errores</li> <li>- Muchas reuniones formales e informales</li> <li>- Comunicación ida y vuelta en múltiples direcciones</li> </ul>
	Baja	<b>TIPO APÁTICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desea mantener las cosas como están</li> <li>- Se da importancia a las reglas y procedimientos</li> <li>- Prudencia en la administración</li> <li>- Interés por corregir desviaciones respecto de las normas</li> <li>- Se evalúa a las personas por el cumplimiento de las normas</li> <li>- Frente a los errores, se implementan mayores controles</li> <li>- Se evita el conflicto</li> <li>- Se subestima la necesidad de innovar</li> <li>- Tendencia a escribir más que a hablar</li> <li>- Poca comunicación</li> <li>- La dirección establece el procedimiento</li> </ul>	<b>TIPO ANÓMICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertidumbre y confusión</li> <li>- Sensación de estar a la deriva</li> <li>- Ausencia de objetivos y normas claras</li> <li>- Solo interesa lo inmediato</li> <li>- Indiferencia por el desempeño de la gente</li> <li>- Los éxitos no son recompensados</li> <li>- Falta de compromiso</li> <li>- Pérdida del entusiasmo!</li> <li>- Mínimo esfuerzo</li> <li>- Poca seguridad laboral</li> <li>- La preocupación general de los empleados es evitar el despido</li> <li>- Los conflictos se potencian</li> <li>- Intrigas/Radio pasillo</li> </ul>

Fuente: Felcman y Blutman

### Ítems medidos en el cuestionario de clima organizacional

El análisis del clima organizacional, definido como una manifestación visible de la cultura, se mide a partir de dimensiones vinculadas a salarios y beneficios, tareas y condiciones de trabajo, relaciones jerárquicas, así como aspectos institucionales.

Por otra parte, la satisfacción laboral releva las expectativas que influyen negativamente sobre la satisfacción, y aquellas llamadas realizaciones que influyen positivamente.

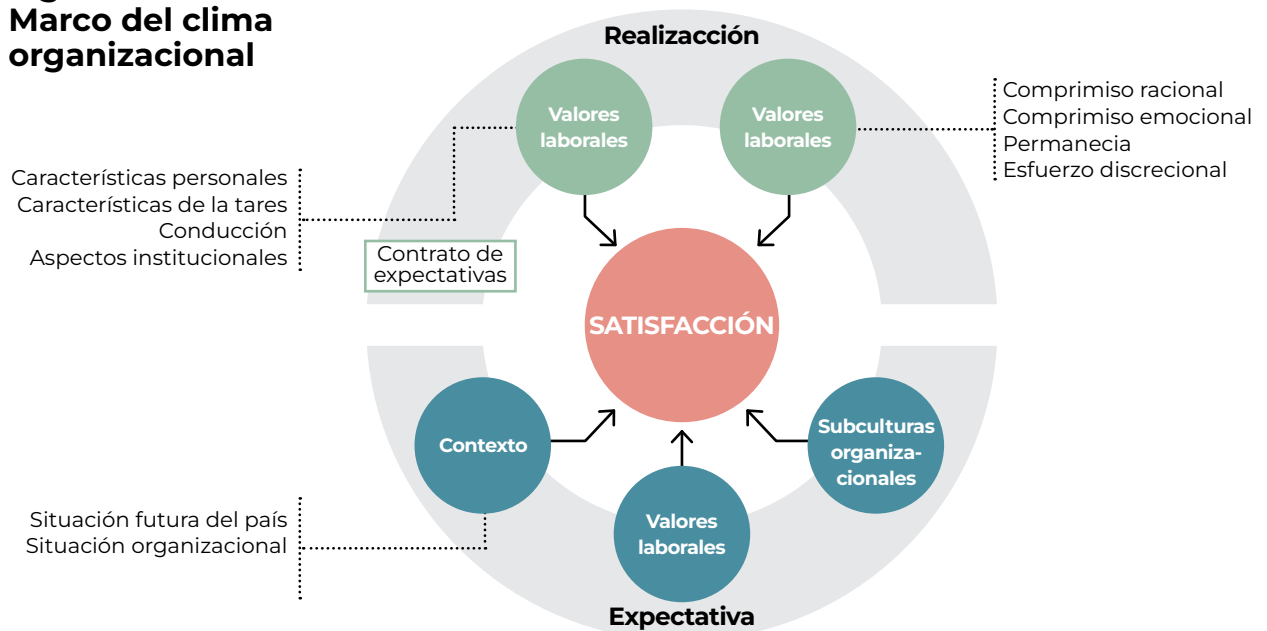
La figura 5 resume las principales variables por medio de las cuales se puede diagnosticar clima laboral en una organización.

- 1) las expectativas personales: dentro de esta categoría hay distintas variables: a) el desarrollo y la capacitación, haciendo foco en la capacitación recibida y si existe promociones por mérito y desempeño; b) reconocimiento y recompensas: si hay satisfacción con la remuneración recibida, si hay recompensas monetarias ante un trabajo bien hecho, si cuentan con beneficios no monetarios como pueden ser días de estudio, licencias, obra social, etc.; c) calidad de vida: se evalúa si se trabaja con presión y también la cantidad de horas para ver si existe equilibrio entre

la vida personal y laboral; d) la estabilidad laboral y e) la empleabilidad, en referencia a que si trabajar en esa organización da un prestigio en el mercado laboral;

- 2) las características del puesto que ocupa, y dentro de ella, tres divisiones, por un lado, la organización del trabajo: el grado de autonomía, la satisfacción en las tareas, si los objetivos son claros, si se cuenta con los recursos necesarios para desarrollar la tarea y si hay normas, reglas y procedimientos que las faciliten. Por otra parte, se evalúan las comunicaciones: si hay acceso a la información para poder realizar las tareas, si existe comunicación entre pares, con superiores y si existe la comunicación informal "radio pasillo". Por último, se analiza si hay trabajo en equipo y si existe colaboración entre distintas áreas dentro de la organización;
- 3) relación entre niveles jerárquicos: en esta categoría se evalúa el estilo jerárquico, si hay temor a expresar desacuerdos con los superiores, si hay claridad respecto del rumbo de los servicios, la postura del jefe, si existe respeto, si escucha a los demás, si brinda ayuda, orientación y entrenamiento, si reconoce los logros, si promueve el trabajo en equipo, entre otras cosas; y, por último,

**Figura 5. Marco del clima organizacional**



Fuente: Felcman y Blutman

- 4) aspectos institucionales: dentro de este punto se evalúa la calidad, la ética, la imagen de la organización, incluyendo en ésta si tiene compromiso social con la comunidad, la equidad entre hombres y mujeres respecto de las posibilidades de desarrollo y la opinión de usuarios y ciudadanos.

Finalmente, en el instrumento de clima organizacional se incluyó un apartado complementario construido en base al trabajo de Zulma (2020), que permite exponer percepciones individuales en el contexto de pandemia en torno a 6 dimensiones: liderazgo, gestión y cohesión de conflictos, comunicación, recursos institucionales, capacitación y preocupaciones en el contexto de pandemia.

## Principales resultados

### El análisis de la cultura organizacional en el sector salud.

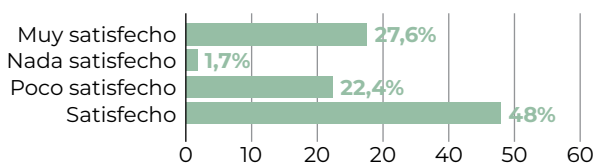
La muestra relevada quedó conformada por un total de 58 respuestas. Al igual que en el caso de clima, el rango etario mayoritario cercano al 82% de la muestra corresponde a profesionales entre 35 y 60 años, mayormente mujeres (80%) de grado universitario o posgrado completo.

Desde el punto de vista de la función, las respuestas se distribuyen en un 65% a profesionales de la salud mayormente con funciones de gestión, un 25% a profesional administrativo u operativo y 10 % a profesionales o auxiliares de enfermería (Tabla 1).

En relación con el grado de satisfacción con el desempeño en la organización en la que se trabaja, los resultados muestran que el 48 % manifiesta estar satisfecho y el 27,6% expresa estar muy satisfecho, mientras que solo el 22,4 % indica estar poco satisfecho, y un ínfimo 1,7% manifiesta insatisfacción.

Comprender esta variable es muy importante para

### Gráfico 2. Grado de satisfacción con la organización expresado en %



Fuente: Elaboración propia

las organizaciones ya que su percepción positiva o negativa influye en la relación que sus trabajadores/as adopten con la organización y el nivel de compromiso que tengan con ella, y en este sentido, es un insumo primordial para contar con un trabajo efectivo y proactivo y, de esta manera, alcanzar la efectividad organizacional (gráfico 2).

Este panorama en general se asocia a otros niveles de la cultura que influyen en esa percepción, relacionado con las necesidades y los valores predomi-

**Tabla 1. Características sociodemográficas y laborales de la muestra de cultura organizacional**

<b>Jurisdicción</b>	<b>%</b>
CABA	33,33%
Otras provincias	31,75%
PBA	34,92%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Subsector</b>	<b>%</b>
Privado	41,18%
Público	58,82%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Rango etario</b>	<b>%</b>
30 o menos	4,41%
31 a 40	23,53%
41 a 50	32,35%
51 a 60	26,47%
61 o más	13,24%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Género</b>	<b>%</b>
Femenino	79,41%
Masculino	20,59%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Nivel Educativo</b>	<b>%</b>
Postgrado (Maestría, Doctorado, Postdoctorado)	27,94%
Secundaria completa	10,29%
Terciario completo	10,29%
Universitario completo	51,47%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Función</b>	<b>%</b>
Personal administrativo y operativo	25,00%
Profesionales de la salud (médicos, psicólogos, kinesiólogos, odontólogos, etc.)	64,71%
Profesionales y personal de enfermería	10,29%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Función Ejecutiva</b>	<b>%</b>
Administrativo / Operativo	25,00%
Profesional con funciones de gestión	41,18%
Profesional sin funciones de gestión	33,82%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

nantes como remuneración, condiciones de trabajo, entre otras. Con relación a ello, se presentan a continuación los valores mayormente mencionados por los encuestados/as asociados a las convicciones que los miembros de la organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otras.

Felcman y Blutman (2020) sostienen que la importancia del valor radica en su carácter motivador de las acciones y del comportamiento humano, y crea un sentido de identidad del personal con la organización.

La identificación y análisis de los valores de una organización permite trazar mapas valorativos de la población en estudio.

En este caso, es llamativo que si bien han respondido personas que se desempeñan tanto en el ámbito del subsector público como en el privado, existe una coincidencia en la priorización de valores sociales y básicos que responden más a la naturaleza de las organizaciones públicas. Por ejemplo: estabilidad laboral, mejora de ingresos, percepción que el ciudadano tiene sobre la prestación del servicio y su importancia para la comunidad.

Entre los valores mayormente mencionados se encuentran el trabajo en equipo, tener oportunidades de crecimiento en la carrera, estabilidad en el trabajo, tener suficiente tiempo para la vida personal, oportu-

nidad de mejores ingresos, y que el trabajo sea importante para la comunidad (gráfico 3).

Los valores asociados a la autorrealización en la organización en que se desempeña, y aquellos asociados al reconocimiento individual fueron menos representativos, aunque predominan los primeros (gráfico 4).

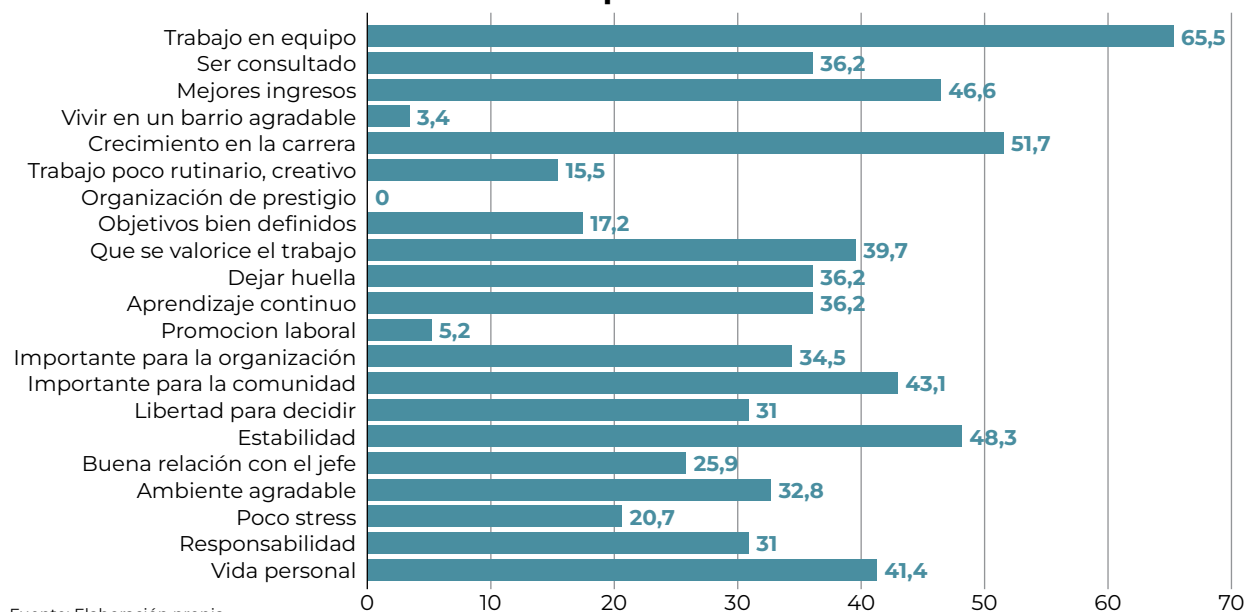
El análisis de la *cultura predominante* y la *cultura deseable* se realizó en base a un conjunto de preguntas asociadas con dimensiones relacionadas con la forma de relacionarse con la organización, el contexto, su conducción y las pautas y mecanismos de recompensa.

Se observa la predominancia de los tipos culturales tradicionales, aunque con una brecha respecto de la situación deseada y donde se observa un aspiracional a trabajar en organizaciones de tipos culturales neorganizacionales como el exigente y el integrativo, orientados a resultados y con alta orientación a la gente.

La predominancia de los modelos tradicionales se asocia con de fuertes relaciones jerárquicas, con cierto temor a expresar desacuerdos con los jefes y que en muchos casos no expresan aspectos estratégicos o claves, flujos de información o comunicación interna (gráfico 5).

Sin embargo, la complejidad de las demandas actuales hace que modelos organizacionales pensados para otros momentos históricos necesiten readaptarse ante los cambios en la demanda y el contexto actual.

**Gráfico 3. Priorización de valores expresados en %**



Fuente: Elaboración propia

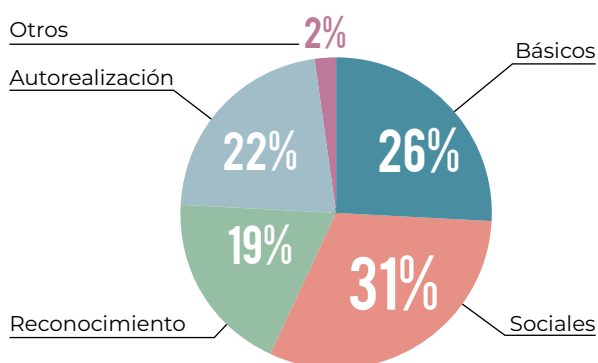


Los modelos neorganizacionales que se presentan como modelos deseables tienden a propiciar la interacción entre experiencias individuales y colectivas, fomentar cierta autonomía y compromiso con la misión institucional de la organización y sus resultados.

Se ha manifestado en varias de las respuestas la necesidad de claridad en lo que se espera de quienes las conducen, y mayor lugar en el diálogo entre directivos y trabajadores, lo que puede significar una cierta demanda de mayor participación en la toma de decisiones en función de los objetivos propuestos, sumado a ello, claridad en la comunicación entre las direcciones de estas instituciones y sus equipos de trabajo.

Finalmente, surge de las respuestas obtenidas una tendencia a identificar una deficiencia general en torno a sistemas alternativos de planificación, la gran mayoría de los/as encuestados manifiestan que en general, las actividades no se desarrollan en función de los planea-

**Gráfico 4. Valores agrupados por clusters**



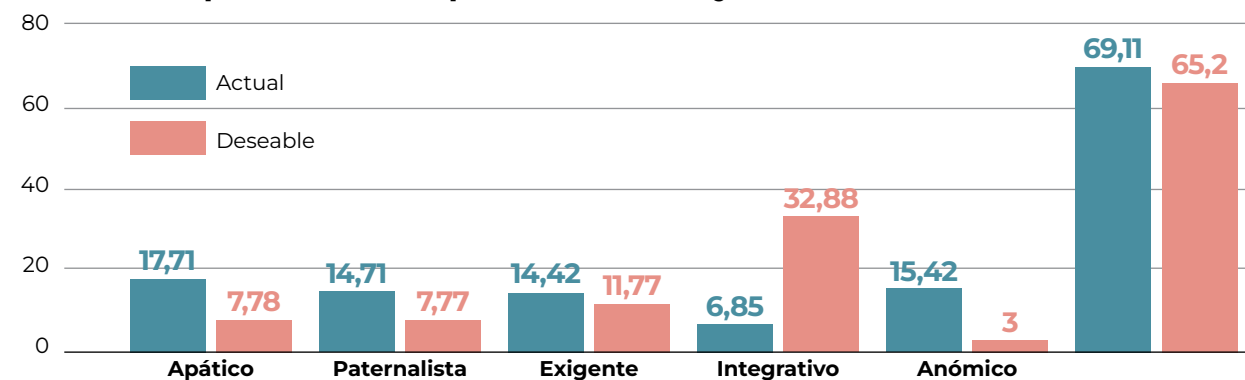
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2. Características sociodemográficas y laborales de la muestra de clima organizacional**

<b>Jurisdicción</b>	<b>%</b>
CABA	33,33%
Otras Provincias	26,39%
PBA	40,28%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Subsector</b>	<b>%</b>
Privado	45,07%
Público	54,93%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Género</b>	<b>%</b>
Femenino	70,83%
Masculino	29,17%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Nivel Educativo</b>	<b>%</b>
Universitario completo	54,55%
Terciario completo	5,45%
Secundaria completa	9,09%
Postgrado (Maestría, Doctorado, Postdoctorado)	30,91%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Función</b>	<b>%</b>
Personal administrativo y operativo	21,82%
Profesionales de la salud (médicos, psicólogos, kinesiólogos, odontólogos, etc.)	67,27%
Profesionales y personal de enfermería	10,91%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Modalidad contractual</b>	<b>%</b>
No permanente	34,55%
Personal planta permanente	65,45%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Considero que la situación futura del país será:</b>	<b>%</b>
Buena	29,09%
Mala	32,73%
Muy buena	1,82%
Regular	36,36%
<b>Suma total</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 5. Tipos culturales predominantes y deseables**



Fuente: Elaboración propia

do, con poca claridad de los objetivos y metas claras, y una contundente brecha entre lo existente y lo deseable.

### El clima organizacional en el sector salud

La composición de la muestra de la variable clima organizacional quedó conformado por un universo total de 55 respuestas.

El 70,83 % corresponde a mujeres, en su mayoría profesionales de salud con funciones de gestión, mien-

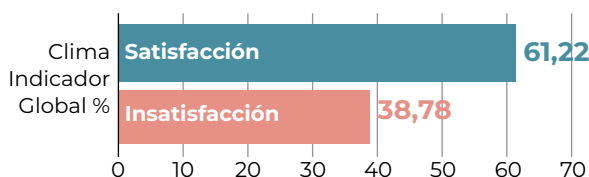
tras que el 30 % restante se distribuye entre personal operativo y administrativo y profesionales y auxiliares de la enfermería, pertenecientes en igual proporción al subsistema público o privado (tabla 2).

Considerando las dimensiones mencionadas, el indicador global de satisfacción indica que en términos generales existe un alto grado de satisfacción con trabajar con la organización a la que se pertenece.

El 61,22 % manifiesta estar entre satisfecho y muy satisfecho, mientras que el 38,78 % restante manifiesta poca o ninguna satisfacción.

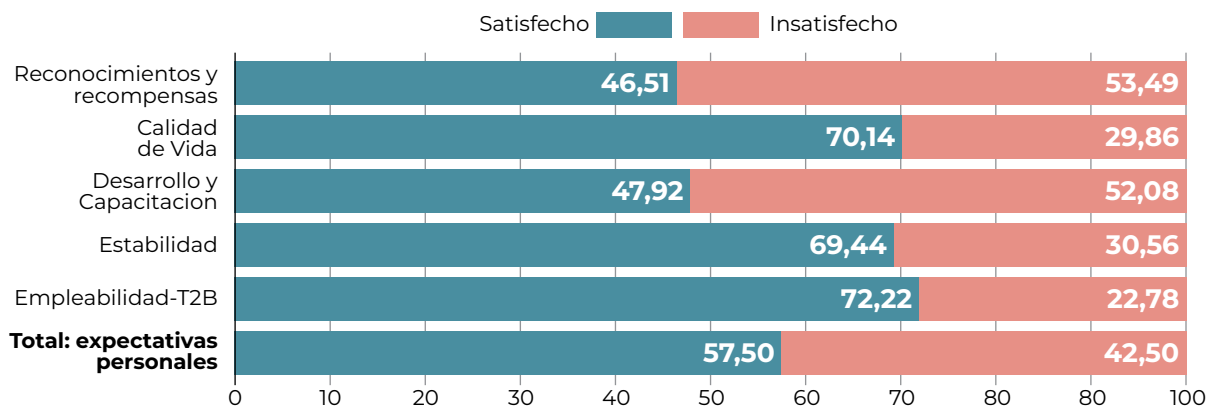
Una posible explicación puede deberse a que la mayoría de las personas que respondieron el cuestionario desarrolla sus tareas en la organización desde hace ya algún tiempo, tiene una contratación de planta permanente, y goza de mayor estabilidad en el desarrollo de su tarea. Sin embargo, existe un 38% que percibe insatisfacción con el clima y que coincidentemente no

**Gráfico 6. Indicador global de clima**



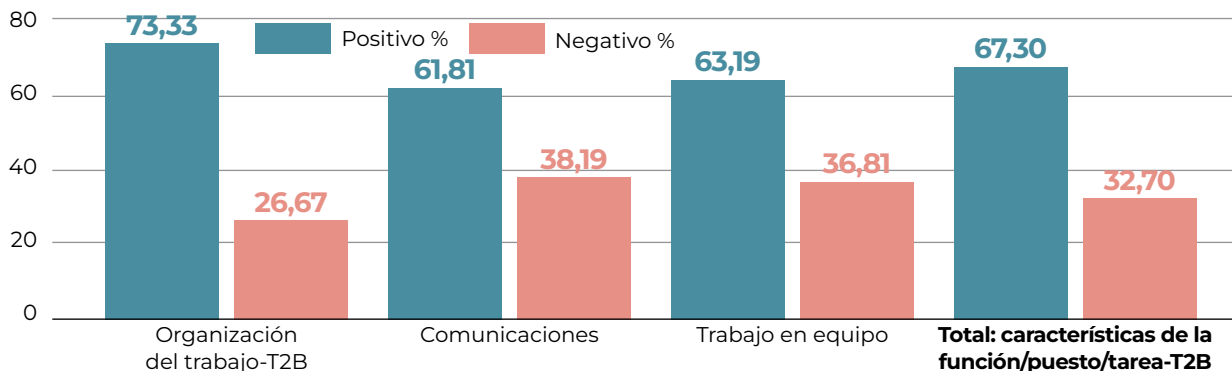
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 7. Expectativas personales en**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 8. Características de la función/puesto/tarea**



Fuente: Elaboración propia

gozan de esta estabilidad ni regímenes de compensaciones (gráfico 6).

La dimensión expectativa personales es obtenida como producto del promedio de los siguientes ítems: reconocimientos y recompensas, calidad de vida, estabilidad y empleabilidad. Para este indicador se observa un grado de satisfacción cercano al 58%.

Cuando se desagregan cada uno de ellos, se pueden visualizar ciertos niveles de insatisfacción mayores en aspectos relativos a reconocimientos y recompensas, remuneraciones recibidas, y/o beneficios no monetarios facilitados por las organizaciones y poco reconocimiento del trabajo realizado.

Por otra parte, las respuestas indican cierto nivel de insatisfacción en torno a las capacitaciones recibidas, consideradas poco oportunas o útiles, así como que las promociones no se realizan en función al mérito y el desempeño (gráfico 7).

En el caso del indicador sobre función/puesto/tarea, los ítems revisados se relacionan con la organización del trabajo, el acceso a información y comunicación y el trabajo en equipo (gráfico 8).

El indicador total muestra un alto nivel de satisfacción, para organizar las tareas y el trabajo de forma autónoma, buena comunicación y fluidez en el trabajo en equipo y capacidad de toma de decisiones, en particular se observa una profundización de esta tendencia en el ítem organización del trabajo relativo a la presencia de normas y objetivos claros y disposición de recursos necesarios.

El indicador de relación entre niveles jerárquicos visibiliza por un lado la distancia al poder en relación con la posibilidad de expresar desacuerdo con los jefes,

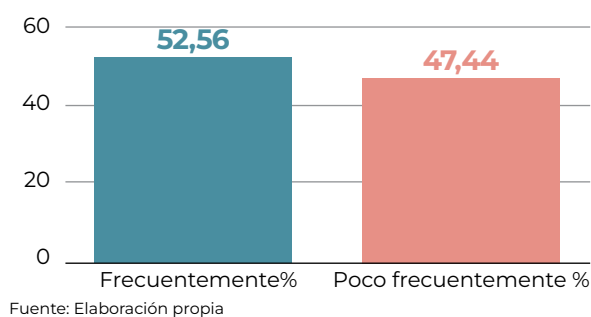
colaboración, orientación, apertura a nuevas ideas y cooperación para desarrollar el trabajo.

En este punto, si bien más frecuentemente las personas perciben cercanía y colaboración con los jefes inmediatos, el 47.44% de los respondientes manifestaron percibir mayor distancia y menor colaboración (gráfico 9).

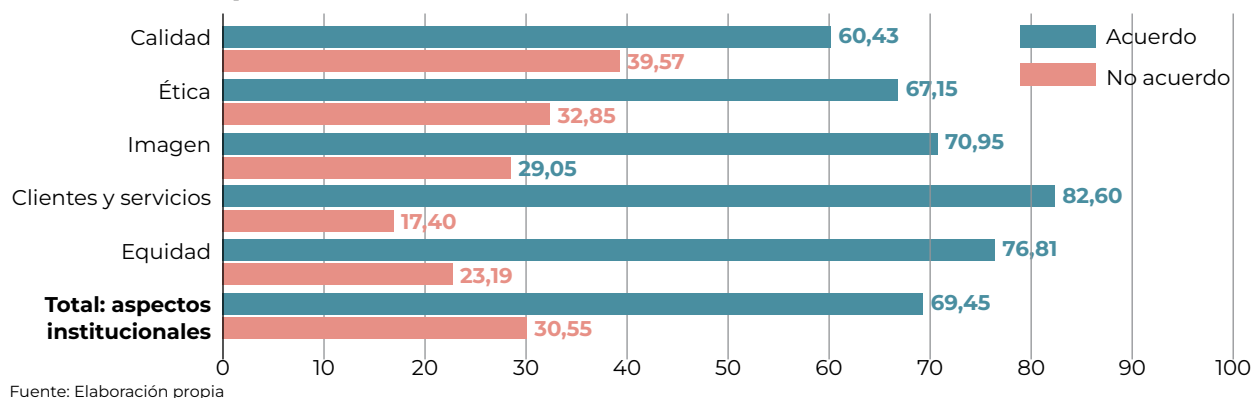
Finalmente, el conjunto de ítems que hacen a los aspectos institucionales se relaciona con el orgullo de pertenecer y compromiso de transformación de la organización, calidad en el lugar de trabajo, presencia de valores éticos y compromiso con los ciudadanos, buena opinión de los ciudadanos respecto de los servicios que se prestan, e igualdad de oportunidades entre géneros (gráfico 10).

Los resultados en general muestran una tendencia positiva para la mayoría de los ítems cercanos al 70%, especialmente en la percepción respecto de la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios que se prestan y la equidad entre géneros.

**Gráfico 9. Relaciones entre niveles jerárquicos**



**Gráfico 10. Aspectos institucionales**



## El clima organizacional en el contexto de emergencia

Expertos del BID (Cuevas, Duouviva, 2020) señalan que durante el contexto de emergencia, la tarea del personal de la salud en su conjunto ha superado ampliamente la atención de los enfermos, en tanto, han realizado tareas como identificar casos, buscar sus contactos, tomar y analizar pruebas diagnósticas, entre otras actividades adicionales a su trabajo diario, tanto en clínicas y hospitales como en la comunidad.

En este contexto el organismo parece haber identificado 3 aspectos prioritarios: pandemónium, derivado de la celeridad del avance de la pandemia y del caos inicial para responder a la emergencia; la precariedad del sistema de salud para responder a un problema de salud pública de gran magnitud; y la paranoia derivada de la respuesta social del temor ante lo desconocido.

Las respuestas obtenidas dan cuenta de varios aspectos relacionados con este clima de incertidumbre, que en algunos casos manifiestan aspectos positivos en

la organización del personal y el desarrollo de sus tareas, y en otros, deficiencias de capacidad organizacional.

Por un lado, en su gran mayoría se manifiesta conocer la existencia de comité de administración de crisis para el manejo de la pandemia.

Dicha variable en la metodología propuesta se desagrega en 3 subcategorías: conocimiento de quienes lideraban el comité, conocimiento de quienes tomaban las decisiones y la claridad respecto de rol específico.

Las respuestas obtenidas son contundentes en cuanto a conocer el rol individual asumido, independientemente de las pautas organizacionales, pero se percibe menos certeza en el conocimiento de quienes lideraron esos comités y en una proporción aún menor, de quienes tomaron las decisiones.

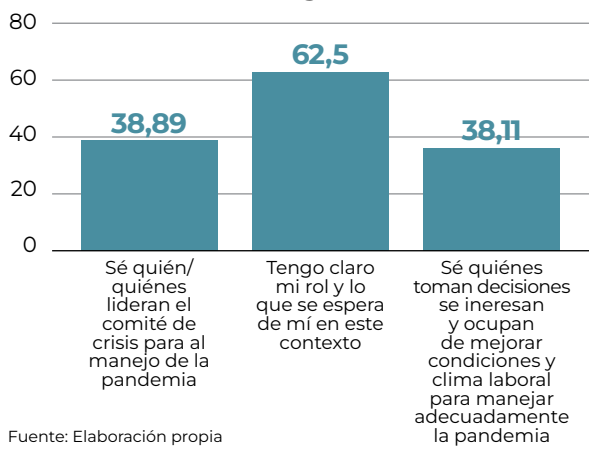
Este escenario indica de cierto grado de incertidumbre en torno a la claridad de conducción al interior de las organizaciones, lo cual necesariamente incide en la organización del trabajo (gráfico 11).

Con relación a la cohesión y gestión de conflictos en el contexto de emergencia, mayoritariamente se manifiesta un espíritu colectivo de trabajo en equipo, resaltando el apoyo mutuo entre trabajadores como una unidad sin miedo a expresar angustia o ansiedad frente a los colegas.

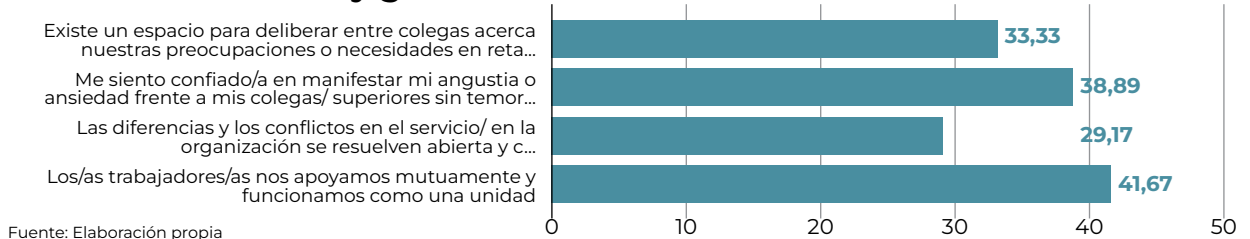
Ello significa un gran reto y desafío asumido en el contexto de incertidumbre, un espíritu de cuerpo en un escenario extremadamente complejo y de caos inicial, en condiciones de infraestructura diversas y con desconocimiento de la respuesta social a la prestación del servicio de salud (gráfico 12).

Con relación a la variable comunicación es contundente la expresión de los respondientes en torno a la claridad y disponibilidad de las recomendaciones para la protección y el manejo de pacientes con Covid. La claridad de la información y la existencia de

**Gráfico 11. Liderazgo**



**Gráfico 12. Cohesión y gestión de conflictos**



un plan de emergencia es valorada positivamente en todos los casos.

Sin embargo, no sucede lo mismo con el flujo de información. Se manifiesta cierta confusión en la llegada de información institucional, lo que demuestra deficiencias de coordinación que puede haber influido negativamente en el desempeño organizacional (gráfico 13).

Finalmente, una pregunta más global de percepción individual frente a las capacidades existentes para desarrollar la tarea en el contexto de emergencia, muestra que mayoritariamente las personas manifiestan haberse sentirse capacitadas. Solo un poco más del 20% no acuerdan con esta afirmación (gráfico 14).

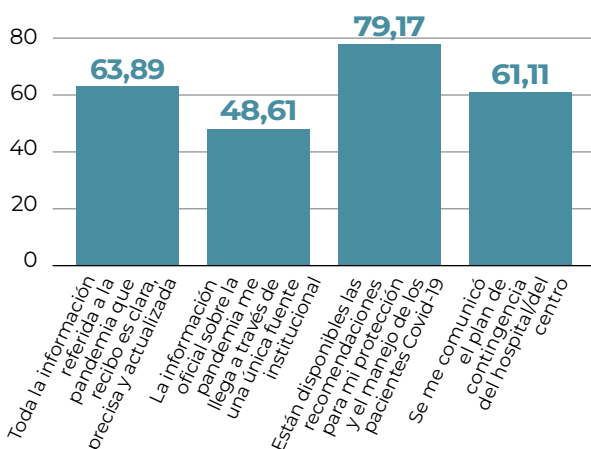
Esto podría tener que ver con diferencias en los criterios organizativos de cada una de las jurisdicciones, fluidez en los canales de comunicación y estrategias de conformación de equipos que varían mucho entre unas y otras, e incluso entre las organizaciones entre sí (gráfico 15).

Finalmente, y tal como se muestra en el cuadro precedente, entre las principales preocupaciones, surgen los propios miedos del contexto como la posibilidad de contagiarse, poner en riesgo a su familia, la falta de disponibilidad de recursos de insumos y de equipos de protección.

## Principales conclusiones

A lo largo del presente trabajo nos hemos propuesto revisar los principales supuestos teóricos que hacen a la importancia del estudio de la cultura y el clima organizacional, en particular en el caso de las instituciones de

### Gráfico 13. Comunicación



Fuente: Elaboración propia

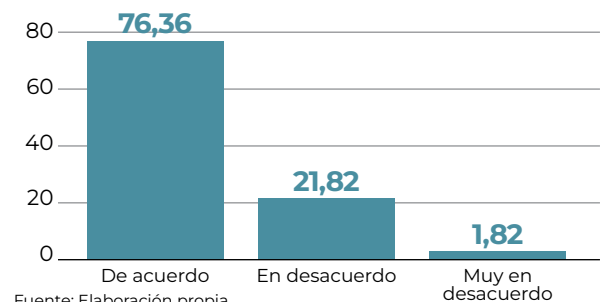
la salud, y se ha puesto de manifiesto la relevancia que su análisis tiene para mejorar la calidad de los servicios que presta el sistema.

Ello, ha permitido trabajar en el diseño de instrumentos de recolección de datos, orientados a capturar información, y hemos podido ver de cerca, que el proceso investigativo puede presentar limitaciones, y ello ha implicado un conjunto de decisiones con el fin de seguir adelante.

El análisis de la cultura y el clima permite dar cuenta de lo que valora la gente, que tipo de comportamientos se premian y cuáles se castigan, la percepción de la realidad organizacional por parte de sus integrantes y su actitud frente al cambio, o en este caso, la emergencia.

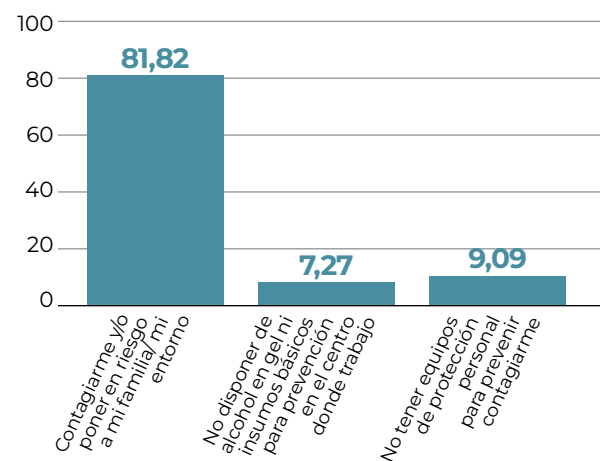
Los resultados muestran una clara percepción en torno a la necesidad evolucionar hacia organizaciones basadas el reconocimiento de las tareas que desarrolla

### Gráfico 14. Percepción individual del desarrollo de tareas en contexto de emergencia



Fuente: Elaboración propia

### Gráfico 15. Preocupaciones en el contexto de pandemia



Fuente: Elaboración propia

su capital humano, el compromiso y la confianza del trabajo en equipo, y el aprendizaje permanente, características que fueron revalorizadas especialmente al pensar en una organización ideal.

Finalmente, no debemos olvidar que, si bien los resultados muestran una predominancia de valores básicos y sociales, no debemos dejar de lado, la necesidad de generar incentivos individuales, la preferencia evidenciada por la valorización del trabajo, y la promoción en términos de remuneraciones y carrera.

De lo anterior, se desprende la necesidad de repensar y reevaluar desde el punto de vista organizacional, no solo la adaptación al cambio de un sistema complejo como es el del sistema de salud, sino también de revisar procesos de toma de decisiones que estén acompañados por un sistema ambiental interno y externo de relaciones que operan en permanente interacción y sinergia.

La pandemia por Covid-19, ha dejado lecciones, el personal de la salud no solo ha lidiado con los cambios sociales y el estrés emocional que hemos enfrentado como sociedad, sino también, cargas de trabajo extre-

mas, dilemas morales, y altísimos niveles de incertidumbre, y aún así, su valoración del contexto interno y externo en el que trabajaban se dilucida basado en el compromiso individual y el trabajo de los equipos.

Han enfrentado, violencia y demandas sociales nunca vistas, y en coincidencia con los resultados obtenidos, su preocupación pasó por contar con los insumos necesarios, tener mayor certidumbre de parte de los empleadores, contar con ayuda para sus familias, el reclamo por mejor y más comunicación.

Hoy estamos ante un escenario distinto de aquel en el que desarrollamos el trabajo de investigación, sin embargo, muchas de las demandas y percepciones de sus trabajadores siguen vigentes y es un desafío y una oportunidad, observar lo que sucede para transformar las organizaciones del sistema de salud.

El personal de la salud necesita más aplausos, pero sobre todo liderazgos para que las lecciones aprendidas de la pandemia por Covid-19 sirvan para mejorar la capacidad de las organizaciones y brindar mejores condiciones laborales para que puedan responder a las demandas del servicio de salud.

## Bibliografía

- Allaire, Y., Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la Cultura organizacional. En Abravanel, H. Cultura organizacional. Legis.
- Blutman, G. (2009). La reforma y modernización del estado en Argentina: el papel de la cultura organizacional, (Tesis de Doctorado). Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-195\\_BlutmanG.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-195_BlutmanG.pdf)
- Bonazzola, P. F. (2010). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: sistema de salud y territorio.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing value framework. Jossey-Bass.
- Terrence, D. y Kennedy, A. (1985). Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional. Sudamericana.
- Carrada Bravo, T. (2002). La cultura organizacional en los sistemas de salud. ¿Por qué estudiar la cultura?. Revista Médica IMSS, 40(3): 203-211.
- Cuevas, R. y Duovoba, S. (2020). Los retos del personal de la salud ante la pandemia de COVID: 19: pandemónium, precariedad y paranoia. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://blogs.iadb.org/salud/es/desafios-personal-salud-coronavirus/>
- Felcman, I. y Blutman G. (2020). Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado, Cuadernos del INAP, (18). Recuperado de <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/43>
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences. Sage.
- Hofstede, G. (1992) Culturas Organizacionales. Alianza
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. McGraw-Hill.
- Hood, C. (1998). The art of the state: culture, rhetoric, and public management. Cranedon Press Oxford.
- Góngora, N., Nóbile, C., Cicatelli, M. F., Alconada, M. (2012). Análisis comparativo del clima organizacional en centros de investigación de la UNLP. Instituto de Investigaciones Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de <https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2020/04/GONGORANOBILE-CICATELLI-ALCONADA-ANÁLISIS-COMPARATIVO-DEL-CLIMA-ORGANIZACIONAL-EN-CENTROS-DE-INVESTIGACION-1.pdf>
- Lee, B. y Terence, D. (1995). Organización y liderazgo: el arte de la decisión. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston. Harvard University.
- Perez Cuevas, R. y Douvoba, S. (2020). Banco Interamericano del Desarrollo. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/salud/es/desafios-personal-salud-coronavirus/>
- Schein, E. (1980). Cultura empresarial. En: La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica (pp. 19-40). Plaza & Janes.
- Segredo, A. y Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Revista Correo Científico Médico de Holguín, 8(3). Recuperado de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
- Spadafora, S. G. (2018). Salud y Servicios de Salud, Universidad ISALUD.
- González García, G. y Tobar, F. (2004). Salud para los argentinos: economía, política y reforma del sistema de salud en Argentina. Ediciones ISALUD
- Stancatti, M. J., Tennina, M. y Santos, M. G. (2010). Análisis organizacional del sistema de atención primaria de la salud de la Municipalidad de Bahía Blanca.
- Vega, D., Arévalo, A. Sandoval, J. Aguillar, M. C. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. Colombia: Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología, 2(2), 329-349. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v2n2/v2n2a13.pdf>