

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS DE CAMBIOS EN UN CENTRO DE DIÁLISIS

MAGALI RODRÍGUEZ VIDAL PAULA NAVARRETE RUZ KARINA REPETO LERMANDA

UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN. CHILE

INTRODUCCIÓN

La enfermería nefrológica es un área muy especializada de la profesión, con particularidades que provocan una exigencia del profesional y del equipo de salud que labora en esas unidades diferentes a otras unidades del hospital y con factores que pueden aumentar o disminuir el estrés laboral y asistencial. Los pacientes en diálisis llevan una vida muy anormal, están ligados a una máquina y se encuentran <miserablemente> dependientes de un procedimiento, de un centro y un personal de salud. Esta anomalía manifestada en sufrimiento, conlleva numerosas actuaciones en los diversos implicados: enfermo, equipo asistencial y familia, influyendo significativamente en el clima organizacional del equipo de salud que trabaja en estas unidades de diálisis. (Casamiquela & Fortuny, 1994)

El **Clima Organizacional**, es uno de los aspectos más frecuentemente aludido en un diagnóstico organizacional Goncalves (2000). Es un concepto **multidimensional**, que remite a una serie de aspectos propios de la organización y se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la **"personalidad"** de ésta, en el se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa (Rodríguez, 1998).

La diálisis, la cronicidad de los pacientes y la exigencia en cuidados de una sociedad cada vez más demandante, nos hizo interesarnos por evaluar el clima organizacional en nuestro centro de trabajo, debido al progresivo deterioro en las relaciones interpersonales, a la aparición de apatía, desinterés en el trabajo, disminución en la eficiencia, e incumplimiento de actividades y normativas, entre otras variables, por lo que nuestro objeto de estudio se transformo en las siguientes preguntas de investigación:

¿Que es el clima organizacional? ¿Cómo podemos mejorar el clima organizacional en nuestro lugar de trabajo? ¿Que intervenciones deberíamos realizar en un corto plazo?.

La Práctica Basada en la Evidencia (PBE) fue la herramienta científica utilizada para intentar despejar las interrogantes planteadas. Consta de cinco etapas muy relacionadas entre sí (Alonso et al,2004) y estas etapas son: formulación de la pregunta, búsqueda de la mejor evidencia, análisis crítico de la evidencia encontrada, implementación y evaluación de la implementación. (MelnykFineot-Overholt,2005).

El propósito de este estudio fue evaluar el clima organizacional que se presenta en un centro de diálisis de la provincia de Concepción y conocer los factores que influyen en el, para programar intervenciones sobre aquellas variables negativas y reforzar y fortalecer las variables positivas, durante el periodo de noviembre 2007- abril 2008.

MATERIAL Y MÉTODO:

La Práctica Basada en la Evidencia (PBE) fue la herramienta científica utilizada para intentar despejar las interrogantes planteadas, por ser un proceso continuo y dinámico que surge de la interacción del usuario y del profesional de la salud, tiene **cinco etapas** muy relacionadas entre sí (Alonso et al, 2004) y estas etapas son: formulación de la pregunta, búsqueda de la mejor evidencia, análisis crítico de la evidencia encontrada, implementación y evaluación de la implementación (MelnykFineot-Overholt,2005).

Primera etapa: Formulación de la(s) pregunta(s): ¿ Que es el clima organizacional?¿Cómo podemos mejorar el clima organizacional en nuestro lugar de trabajo? ¿ Que intervenciones deberíamos realizar en un corto plazo? La primera pregunta es general y fácil de responder en la literatura, pero las últimas dos son preguntas clínicas orientadas al usuario, aplicables en tiempo real y con repercusión directa en la toma de decisiones (Soto& Rada 2003,p.1202).

Para guiar nuestras dos últimas preguntas utilizamos el formato PICR que propone la práctica basada en la evidencia (PBE), donde: **P**-población; **I**- intervención; **C**- comparación; **R**-resultados; y recientemente se ha agregado **T**- Tiempo de estudio. (Craig, & Smith, 2007). De acuerdo a lo expuesto anteriormente nos planteamos la siguiente investigación: Estudio exploratorio, cuantitativo, descriptivo y de corte transversal. (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

El universo (40) estuvo compuesto por todos los funcionarios que trabajan en los 5 centros de diálisis de la provincia de Concepción durante los meses de noviembre 2007 a abril 2008. La unidad de análisis corresponde a los funcionarios que trabajan en centros de diálisis. La muestra quedó constituida por 16 funcionarios de un centro de diálisis. Los criterios de inclusión fueron: encontrarse presente en el momento de la aplicación de la encuesta y aceptar voluntariamente la participación en el estudio. La muestra final quedó constituida por 13 personas ya que al momento de la encuesta, dos personas se encontraban con licencia y una persona rehusó participar.

Para efectos de nuestro estudio, el formato PICR que propone la práctica basada en la evidencia, con el fin de analizar la pregunta de investigación, quedó constituido por:

Población de estudio o problema: personal que trabaja en una unidad de diálisis.

Intervención: a través de un test diagnóstico de clima organizacional, basado específicamente en las dimensiones de la relación individuo-organización (Rodríguez 1998) Anexo 1

COMPARACIÓN: se omitió por no proceder.

RESULTADOS: El resultado se medirá a través de la variable clima organizacional. No se encontraron estudios al respecto que midieran la efectividad de la intervención y la comparación posterior por lo que se procederá a realizar un análisis crítico de los resultados encontrados, para programar las siguientes etapas. El equipo de enfermería espera encontrar resultados que orienten a la solución de los problemas pesquisados, como son el deterioro progresivo de las relaciones interpersonales, aparición de apatía, desinterés en el trabajo, disminución en la eficiencia, e incumplimiento de actividades y normativas, entre otras variables **Tiempo de estudio:** noviembre 2007- abril 2008.

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO RECOLECTOR DE DATOS

Para elaborar un diagnóstico de la situación se aplicó un cuestionario estandarizado, compuesto por 9 ítems con respuestas formato tipo liker con un máximo de 36 pts. y un mínimo de 9 pts. , que explora relación individuo- organización en la dimensión relaciones humanas Rodríguez (1998) , que fue aprobado por el comité de ética del Hospital al cual pertenece el centro de diálisis. Se eligió este cuestionario por ser el que más se adaptaba a la situación del servicio en ese momento y por la sencillez en las preguntas y respuestas.

RECOLECCIÓN DE DATOS: a través de un cuestionario auto administrado.

“Como condición para participar en el estudio los participantes solicitaron completo anonimato, incluyendo los datos socio demográficos” Consideraciones éticas: Se incluyeron en el estudio todos aquellos participantes que aceptaron libre y voluntariamente la participación en la presente investigación, cautelando la confiabilidad y anonimato de los datos mediante el consentimiento informado.

Procesamiento de datos : Los datos se vaciaron a una planilla Excel y se realizó estadística descriptiva de la información.

RESULTADOS

Primera etapa Formulación de la pregunta de investigación

En la tabla N° 1 se describen los ítems del cuestionario Clima Organizacional donde podemos observar que:

Un 69,23% de los encuestado está parcialmente de acuerdo con el trato de las jefatura, frente un 30,7% que está totalmente de acuerdo. En relación al grado de compromiso con el servicio sólo un 23% manifestó estar totalmente comprometido y un 61,5% parcialmente comprometido.

Un 68% manifestó estar parcial o totalmente de acuerdo que trabajaba sólo por interés salarial

Sólo un 23% refiere trabajar con agrado en su grupo de trabajo, frente a un 69,1% que manifiesta estar parcialmente de acuerdo y en desacuerdo.

Un 73,5% de los encuestados esperan cambiarse de lugar de trabajo. En relación a la pregunta si el clima laboral es excelente un 46% manifiesta estar parcial o totalmente en desacuerdo.

Un 23% de los encuestados manifestó no percibir reconocimiento por su trabajo, frente a un 38% que si percibe reconocimiento por él. La mayoría de los encuestados un 76,8% refiere no estar informado de los objetivos de la organización y sólo un 23% de ellos afirma que encuentra apoyo laboral entre los integrantes del equipo.

Segunda Etapa de PBE:

Evidencia Científica : a la fecha no se encontraron artículos relacionados con Clima Organizacional en unidades de diálisis, sólo algunos referidos específicamente a satisfacción laboral como se describen a continuación

Palacios.; García, R.; Vila ,M.; Ramírez.; Moreno.; Álvarez. España (2004) Estudio cualitativo, descriptivo y multicéntrico dirigido a todos los profesionales enfermeros de hemodiálisis, cuyo objetivo consistió en determinar el grado de satisfacción de las enfermeras de hemodiálisis de la provincia de Cádiz,

Mancilla ,J.; Ferreras, J.; Cortés ,J.; Macías ,M.; Bujalance, J España(2004): Estudio descriptivo de corte transversal, cuyos objetivos fueron, conocer la prevalencia del síndrome de estrés asistencial y el grado de satisfacción laboral en el equipo de enfermería y determinar la relación existente entre la satisfacción laboral y el estrés asistencial.

Garrido, M.; Sesmero, C.; Portoles, J.; Velayos, M.; Martínez., España (2006) Estudio descriptivo transversal y multicéntrico, realizado en once unidades de diálisis, cuyos objetivos fueron determinar el grado de satisfacción laboral (GSL) de miembros de equipos de diálisis, conocer las áreas de satisfacción e insatisfacción laboral, y relacionar el grado de satisfacción laboral con variables socio demográficas y laborales estudiadas.

No fue posible comparar los resultados o criterios de la evidencia presentada ya que estos se relacionan con satisfacción laboral, son esencialmente descriptivos y no cuentan con intervenciones comparables con el estudio.

Tercera Etapa de PBE: Intervenciones

Luego del análisis de los resultados y de la evidencia encontrada los investigadores responsables del estudio (integrantes del equipo de trabajo) decidieron llevar a cabo las siguientes actividades:

1° Solicitar la intervención de un profesional experto en clima organizacional (Psicólogo) que no tuviera vínculos de trabajo ni de relaciones interpersonales, con el grupo en estudio, a quién se le solicitó específicamente que entregara dos contenidos educativos , el que además realizó las siguientes actividades:

A.- Visita inspectiva para observar en terreno, las condiciones laborales.

B.- Análisis de los resultados del cuestionario con algunos miembros del equipo

C.- Aplicación de una entrevista semiestructurada a algunos funcionarios pertenecientes a los distintos estamentos que conforman el grupo estudiado, para evaluar la pertinencia de la intervención solicitada.

D.- Entrega de dos contenidos educativos solicitados Clima Laboral y Trabajo en Equipo, con el fin de sensibilizar al grupo de estudio y planificar a corto plazo intervenciones posteriores.

E.- Entrevista informal con los investigadores en la cual manifestó que se percibía: un clima laboral alterado, la infraestructura era inadecuada, se respiraba un ambiente complicado, con sobrecarga laboral y disconformidad en algunas personas, que el sistema de turnos no favorecía la vida familiar, la situación del grupo etario había cambiado ya que se encontraban casados y con familia.(período prolongado de tiempo en el servicio)

No se entregó documento escrito de la entrevista informal aplicada a algunos funcionarios por parte del Psicólogo.

2°.- Realizar reuniones clínicas (3) para analizar con el equipo de enfermería los resultados del cuestionario y dinámicas grupales que fueron observadas durante la entrega de los contenidos educativos . Lo que trajo como consecuencia los siguientes acuerdos :

A.- Implementar de reuniones periódicas con todo el personal con el fin de:

- Tratar problemas de índole administrativas y técnicos del quehacer propio de la unidad

- Mantener información general de normas y procedimientos actualizados

- Resolución de problemas por estamento generales y/o individuales, según corresponda.

B.- Asignación de nuevas funciones al personal , con el fin de optimizar el funcionamiento interno de la unidad, compartiendo responsabilidades .(libro de actas, diario mural como medio informativo y de comunicación, entre otras)

C.- **Se nombró un encargado específico elegido por el grupo** ,quien solicitará reuniones extras si fuese necesario, de acuerdo a las problemáticas que se vayan presentando

D.- **Se forma un comité**, para la organización de actividades extralaborales, con renovación anual de sus integrantes

E.- Compromiso activo por parte de la Jefatura con la gestión administrativa, para el logro de incentivos, promociones y cambios solicitados. considerando el grado de compromiso y desempeño de los funcionarios.

Cuarta Etapa:

La Evaluación de la repercusión de los cambios que mostramos a continuación es a través de una observación cualitativa del clima organizacional que solicitó el equipo de Enfermería tres meses después de implementar las intervenciones al mismo experto que participó en la primera intervención cuyas apreciaciones en entrevista informal con el equipo de enfermería fueron las siguientes: Distensión del ambiente laboral, Rostros nuevos, Mantención de la estructura (Planta física), Mantención de los sistemas de turno, Diario mural con noticias al día y publicación de fechas de cumpleaños y onomásticos de todo el equipo (personal paramédico y médico)

PROYECCIONES A FUTURO

Incluir en estudios posteriores datos socio demográficos y laborales, para enriquecer estudios posteriores.

Realizar como mínimo una vez al año evaluaciones del clima organizacional con el fin de pesquisar problemas y falencias, que puedan ser intervenidas a tiempo.

Mantener en funcionamiento permanente todas aquellas actividades y funciones de colaboración, que fueron asumidas posterior a este estudio, las cuales se renovaran de acuerdo a las necesidades y exigencias que vayan surgiendo en el tiempo y de acuerdo a las evaluaciones que se realicen en torno al clima organizacional.

Buscar métodos para evaluar el plan implementado, posterior a estudio.

CONCLUSIONES

Conocer nuestra realidad a partir de nosotros mismos, aceptarla y lograr un trabajo en conjunto en pro de mejorar nuestro clima organizacional, fue un gran desafío, con temor e incertidumbre iniciamos este estudio y lo finalizamos con optimismo y gran seguridad en las potencialidades de nuestro equipo.

Descubrir e identificar problemas y sus causas y las posibles soluciones a partir de los propios integrantes de la organización, es enriquecedor, generando mayor compromiso y madurez en el grupo afectado.

Nos consideramos autodidactas en este tipo de investigación ya que no encontramos estudios similares en relación al clima organizacional en unidades de diálisis y práctica basada en la evidencia en los mismos centros.

La metodología, nos fue difícil organizar, por la inexperiencia de las autoras en Práctica Basada en la Evidencia y escasa información al respecto.

Creemos que las intervenciones realizadas tuvieron repercusión directa y positiva en el clima organizacional de nuestra unidad ya que se tomaron decisiones en conjunto, inmediatas y a corto plazo.

Se debe destacar que las medidas tomadas, en pro de mejorar un clima organizacional en deterioro progresivo, fueron sencillas de aplicar, y no generaron gastos económicos de por medio, pero necesitaron interés, gran dedicación y voluntad de parte de los profesionales de enfermería, para lograr desarrollar, implementar y poner en marcha el plan de intervención.

Generar canales de comunicación tanto verticales como horizontales, formales e informales son fundamentales, para el abordaje de este tema dentro de una agrupación, porque es la única forma de esclarecer las diversas problemáticas existentes.

Lograr alcanzar un buen clima laboral y mantenerlo es responsabilidad de todos, pero debe ser también uno de los objetivos estratégicos de importancia a nivel de jefaturas en especial de enfermería, pues de ellas dependen el recurso humano que proporciona el cuidado directo a otro grupo de seres humanos, por lo que necesitan la asistencia de un grupo cohesionado, eficaz y eficiente, que trabajen en un clima laboral óptimo, lo que ayudará a alcanzar las metas propuesta por la organización general y lograr un cuidado de calidad y seguro a los usuarios (Arechavala & Catoni, 2007)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, P Ezquerro, O Fargues, I ; García, J; Marzo, M; Metal(2004) Enfermería Basada en la Evidencia Hacia la Excelencia de los Cuidados . Ediciones DAE. Madrid
- Arechavala & Catoni, (2007). Práctica Basada en la Evidencia: el Desafío del Siglo XX. Senferdialt vol 4 N°9, 2007.
- Casamiquela & Fortuny .Aspectos Psicológicos y Psiquiátricos en el Enfermo Renal. Cuidados de Enfermería en la Insuficiencia Renal Editorial Ela Madrid. 1994
- Comunicaciones Presentadas al XXXI Congreso Nacional de la Sociedad Española de Enfermería Nefrológica , Córdoba, octubre de 2006. Valoración del Grado de Satisfacción Laboral en Equipos de Diálisis

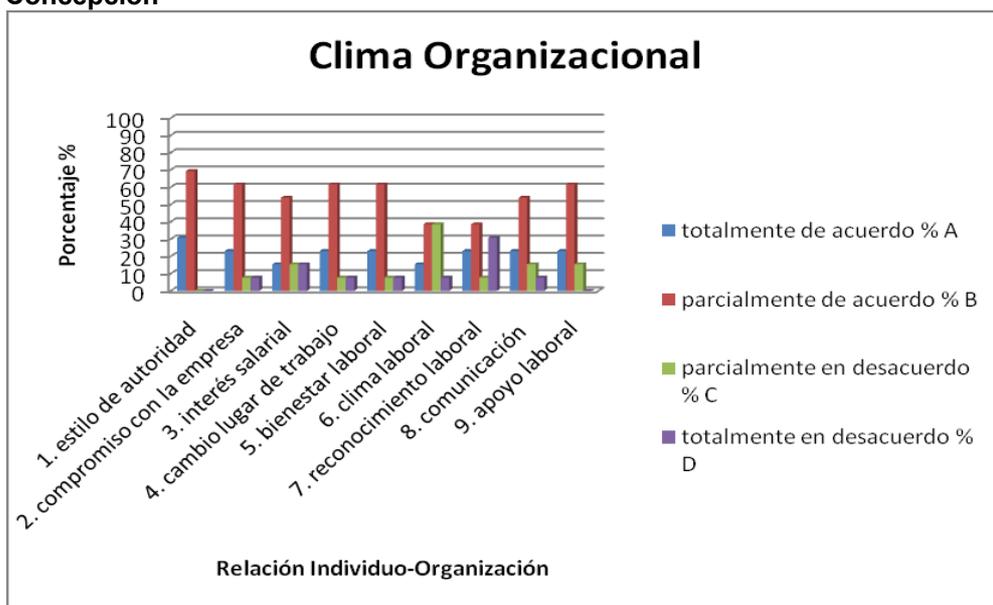
- Craig, JV.& Smith, RL. (Eds.) (2007) The evidence- based practice- Manual for nurses. 2a- Ed. Elsevier.
- Garrido, M.; Sesmero, C.; Portoles, J.;Velayos, M.; Martínez, S.; Valoración del Grado de Satisfacción Laboral en Equipos de Diálisis. Comunicaciones Presentadas al XXXI Congreso Nacional de la Sociedad Española de Enfermería Nefrológica , Córdoba, octubre de 2006.
- Gerrish,K. & Lacey A.(Eds.) (2006); The research process in nursing. 5 ed. Blackwell
- Goncalves, A. (2000). "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Hernández, S,; Fernández,C,; BaptistaP, 2003, Metodología de la Investigación, Tercera Edición. México, D.F
- Mancilla, J.; Ferreras, J.; Cortés, J.; Macías, M.; Bujalance, J,;(2004). Evaluación del Clima Laboral de un Equipo de Enfermería de un Servicio de Nefrología. Comunicaciones Presentadas al XXIX Congreso Nacional de la Sociedad Española de Enfermería Nefrológica , Arona, octubre de 2004.
- Melnyk,B & Fineout-Overholt,E (2005) Making the Case for Evidence- Based Practice. En: Melnyk,B & Fineout -Overholt, E (2005) Evidence- Based Practice in Nursing &Healthcare. Lippincott Williams Wilkins.
- Palacios, N.; García, R.; Vila, M.; Ramírez, P.; Moreno, M.; Alvarez.(2004), Entorno Clínico de la Enfermera de Hemodiálisis de la Provincia de Cádiz, extraído el 30 de julio del 2008. www.seden.org
- Rodríguez M 1998, Diagnostico Organizacional, Tercera Edición, Corregida. Facultad de Ciencias Sociales Instituto de Sociología. Ediciones Universidad Católica de Chile. Colección Textos Universitarios.
- Solano, P.; Gran, P.; Mariné, T.; Marcel, D.; Real, G.: Rota, M.; Vilas, A, Yuste, G.; Valoración de las relaciones entre profesionales de un área de hemodiálisis., extraído el 31 de julio del 2008, www.revistaseden.org
- Soto, M.& Rada, G.(2003). Formulación de preguntas en Medicina basada en la Evidencia . Revista Médica de Chile. Vol 131:1202-1207.

ANEXO N°1 Tabla N° 1: Clima Organizacional de un Centro de Diálisis de la comuna de Concepción

	totalmente de acuerdo %	parcialmente de acuerdo %	parcialmente en desacuerdo %	totalmente en desacuerdo %
	A	B	C	D
1. los jefes de esta organización tratan bien a sus subordinados (estilo de autoridad)	30,77	69,23	0,00	0,00
2. la mayoría de los trabajadores de esta organización tienen la camiseta bien puesta. (compromiso con la empresa)	23,08	61,54	7,69	7,69
3. a los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo. (interés salarial)	15,38	53,85	15,38	15,38
4. es agradable trabajar en mi grupo de trabajo. (bienestar en el lugar de trabajo)	23,08	61,54	7,69	7,69
5. muchas personas que conozco aquí esperan cambiarse de organización. (cambio lugar de trabajo)	23,08	61,54	7,69	7,69
6. en la gerencia a la que pertenezco existe un excelente clima de trabajo (clima laboral)	15,38	38,46	38,46	7,69
7. no importa si hago bien las cosas por que nadie me lo reconoce (reconocimiento laboral)	23,08	38,46	7,69	30,77
8. en esta organización todos estamos informados de los objetivos (comunicación)	23,08	53,85	15,38	7,69
9. para sacar adelante el trabajo las personas de mi sección se ayudan unas con otras. (apoyo laboral)	23,08	61,54	15,38	0,00

Fuente: Estudio realizado de clima laboral y factores que influyen en un centro de diálisis de la comuna de Concepción Chile durante noviembre 2007 y abril 2008

ANEXO N° 2: Gráfico de Clima Organizacional de un Centro de Diálisis de la Comuna de Concepción



Fuente: Estudio realizado de clima laboral y factores que influyen en un centro de diálisis de la comuna de Concepción Chile durante noviembre 2007 y abril 2008.

