

## REDESCUBRIR AL OTRO: UNA PRIORIDAD EN LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

### RESUMEN

Vizcaya, Teodoro <sup>(1)</sup>  
Mujica, Marialida <sup>(2)</sup>

- (1) Licenciado en Bioanálisis, Máster en Enseñanza de la Química. Hospital Dr. Egidio Montesinos. El Tocuyo, estado Lara, Venezuela.
- (2) Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora Titular. Departamento de Medicina Preventiva y Social. Decanato de Ciencias de la Salud. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto. Edo Lara. Venezuela.

### CONTACTO

[teodorovizcaya@hotmail.com](mailto:teodorovizcaya@hotmail.com)

Recepción: 02/02/2017  
Aprobación: 15/05/2017

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, establecidos en grupos y colectividades. La gestión del Clima organizacional de las instituciones sanitarias es condicionado por factores como el estilo de liderazgo y el nivel de motivación existente, los cuales son afectados por la forma como se lleva a cabo la toma de decisiones y la diversidad de talento humano. Ello conlleva a reconocer la multiplicidad de intereses, caracteres, tradiciones e historia individual, en suma; a la alteridad, que debe ser considerada y respetada para una gestión salubrista posible y humanista. Para desarrollar el artículo, se realizó una revisión de publicaciones que permiten relacionar la alteridad y la gestión del Clima organizacional, considerando como criterios de inclusión la coherencia temática, actualidad de la fuente e indexación de ésta. La consulta de las fuentes primarias se efectuó utilizando bases de datos de acuerdo con los criterios de selección ya mencionados. Se concluye que considerar al "Otro" en su humanidad es considerarlo no un trabajador, sino un agente; lo cual incide en la tolerancia y el buen vivir en cualquier espacio, incluso en el organizacional. Investigación Registrada en el CDCHT código: DCS-2015-3.

**Palabras clave:** Clima organizacional, alteridad, gestión sanitaria.

### REDISCOVERING THE OTHER: A PRIORITY IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE

### ABSTRACT

Organizations are composed of people living in complex and dynamic environments, generating diverse behaviors that influence the functioning of the systems, established in groups and collectivities. Organizational climate management of health institutions is conditioned by factors such as the leadership style and level of motivation that are affected by the way decisions are made and the diversity of human talent. This entails recognizing the multiplicity of interests, characters, traditions and individual history, in short; to alterity, which must be considered and respected for a possible humanistic and salubrious management. In order to develop the article, a review of publications was carried out, which allows us to relate the alterity and the management of the Organizational climate, considering as the inclusion criteria the thematic coherence, the news of the source and its indexation. Consultation of the primary sources was done using databases according to the selection criteria already mentioned. It is concluded that to consider the "Other" in his humanity is to consider him not a worker, but an agent; which impinges on tolerance and good living in any space, even in the organizational. Research Registered at CDCHT code: DCS-2015-3

**Keywords:** Organizational climate, alterity, health management

## INTRODUCCIÓN

Conocer las perspectivas gerenciales del sistema sanitario, especialmente en salud pública, es preocupación primordial en los gobiernos de la mayoría de los países, debido a que, los organismos públicos usualmente son catalogados como ineficientes, lentos en respuesta y poca capacidad para atender las demandas sociales <sup>(1)</sup>. Estudiar la gestión del Clima organizacional en salud pública constituye actualmente una de las herramientas estratégicas que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización, puesto que a través de su análisis se logran identificar elementos claves que permiten elevar la calidad de vida laboral a los trabajadores, y con ello la calidad de los servicios médicos que se otorgan a la población. Se explica debido a su influencia sobre la motivación y el desempeño de los trabajadores, lo cual acarrea consecuencias notables en la productividad de la organización, satisfacción interna y externa, compromiso de sus trabajadores y calidad del trabajo <sup>(2)</sup>

El análisis de la gestión del Clima organizacional, especialmente en la salud pública a nivel local como nacional e internacional, es imprescindible para dar respuesta a la necesidad que tienen las instituciones salubristas por identificar todo aquello que incide, positiva o negativamente, en el rendimiento de las personas a fin de mejorar el ambiente de trabajo en beneficio del servicio de atención que se otorga a la población. <sup>(3,4)</sup>

Es así como a través de él, se percibe y reconoce a la identidad en términos de la mismidad, de lo que es igual a sí mismo. Es una visión egocéntrica y excluyente, muy difundida en el pensamiento moderno y mediante esta abstracción se separa el objeto del entorno, de sus múltiples contextos de

sentido, para definirlo en su singularidad. La alteridad es entendida como un "no es yo", como lo totalmente ajeno, algo externo, o como un punto de contraste u oposición respecto al yo.

Esta dupla semiótica entre *ego* y *alter* impide ver que el ser, resulta de una compleja interacción entre ambos conceptos. No se puede ser sin el otro. De allí la necesidad de repensar la identidad como un fenómeno social, resultado de las relaciones del ser consigo mismo y con otros.

## METODOLOGÍA

Se realizó una revisión sistemática de publicaciones arbitradas que trataban a la alteridad como una cualidad a considerar en la gestión del talento humano y por ende en los servicios de salud. La información se analizó tomando en cuenta las fases de: revisión, detección, consulta, extracción, recopilación e integración de las ideas conforme con el objetivo de la investigación <sup>(5)</sup>. El contexto de la investigación es la organización salubrista, el punto central de discusión es la gestión del Clima organizacional y la diversidad del personal de salud, los criterios de inclusión utilizados fueron la coherencia temática, actualidad de la fuente e indexación de la misma.

La consulta de las fuentes de información se efectuó utilizando bases de datos como el Proquest Psychology Journals, Social Science Citation Index, EBSCO host Research Databases, Scientific Electronic Library, entre otras, de acuerdo con los criterios de selección ya mencionados.

Para el desarrollo de este proceso investigativo se siguió un esquema descriptivo bajo la modalidad de revisión de autores, destacando que éste no tiene un carácter exhaustivo. Para la extracción y recopilación de la información, se consideraron, el objetivo, el basamento

teórico y los aportes más relevantes presentados en las investigaciones identificadas, tomando sólo las ideas relacionadas con los criterios expuestos, así como las condiciones de arbitraje, oficio y trayectoria del autor de la publicación en el tema.

Se analizó la información siguiendo tres fases en el proceso de estudio de las fuentes primarias; la primera que permitió construir organizadores de información sobre la base de las posiciones teóricas de los autores y facilitó la ubicación de los elementos de análisis. Una segunda fase en la lectura analizada, con la que se discriminó y categorizó la información, mediante criterios, tales como: tipo de estudio, origen y relevancia de la publicación y dimensiones tratadas con la alteridad como fenómeno filosófico. Finalmente, para la integración de la información, síntesis y presentación del trabajo, se examinaron las posiciones e ideas propuestas por los diversos autores consultados, referentes a los conceptos, características, dimensiones y propuestas actuales, para optimizar la gestión del Clima organizacional basada en el respeto a la otredad.

## **DESARROLLO Y DISCUSIÓN.**

### **La diversidad en el talento humano.**

Las organizaciones representan un conglomerado de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas que se organizan en colectivos. El resultado de esta interacción afecta el ambiente que se vive en la organización. Es así como la comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen responsabilidad directa en el manejo de talentos y recursos de la sociedad.<sup>(4,6)</sup>

Un aspecto especialmente esclarecedor para el gerente de un centro asistencial debería ser la convicción de que las relaciones se fundamentan en el reconocimiento de sus miembros y hacia sus intereses. He allí la importancia de reconocer la alteridad, el respeto a ser diferente y a la vez de ser solidarios unos con otros implica una confrontación de valores y modos de pensar, en la cual las disputas morales no pueden limitarse sólo a lo racional; debe considerarse también el aspecto emotivo.<sup>(7)</sup>

La gerencia del Talento humano tiene como función básica conducir procesos de cambio y transformación organizacional, realizando las actualizaciones en sus estructuras funcionales y procedimentales que puedan significar transformaciones colectivas, mediante la integralidad de su talento humano para que cumplan con la responsabilidad social que les compete<sup>(8)</sup>. Sin embargo, las actitudes individuales deben ser estudiadas con detenimiento, puesto que la conducta individual, también está relacionada con la motivación, producto de la satisfacción de sus necesidades. La motivación se puede convertir en un elemento clave para la calidad de vida, la cual aproxima la actitud del empleado hacia la calidad humana.<sup>(9)</sup>

Actuando en consecuencia con esto, tanto los directivos como los funcionarios del sector salud, así como los profesionales encargados de la administración del personal, convergen en la necesidad de crear en su organización, un ambiente en el cual se trate a las personas como figuras expertas, responsables y respetadas en sus puestos de trabajo<sup>(10)</sup>. El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se gestionen las acciones y trato para con los trabajadores en dicha organización, a la diversidad de sus integrantes, la comprensión del gerente de cómo están relacionados los miembros que la forman,

cómo se expresa el crecimiento personal y profesional, cuál es su identificación con la institución, así cómo entender la manera en que se produce la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia.<sup>(6)</sup>

### **Identidad versus alteridad.**

La identidad del individuo pasó a ser un tema central en la filosofía, a partir de René Descartes. Por su parte Ricoeur, reflexiona sobre la identidad y la alteridad como dimensiones inherentes al sujeto en proceso de realización. Su definición del hombre es "uno mismo como otro" y lo describe como el único ser que se elige a sí mismo, que depende de sus propias elecciones y decisiones. Para llegar a verse uno como sí mismo, el individuo tiene que verse como un otro. De igual manera Levinas, destacaba el valor de la alteridad, cuando afirmaba que sólo en esa actitud de "ver al otro", podrá uno verse plenamente a sí mismo; más aún, declaraba que estos caminos son intercambiables.<sup>(11)</sup>

Según lo señalado, el proceso de integración del individuo en su socialización inicial, así como en su incorporación a las prácticas sociales de su comunidad, estará acompañada desde estas perspectivas de una constante tensión y complementariedad entre las nociones de identidad y alteridad. Estas son entendidas como nociones opuestas, pero también como nociones en las que se establece una mutua dependencia; la alteridad se presenta como un polo necesario para la formación de la identidad, en la identidad personal así como en la construcción de la identidad comunitaria.<sup>(12)</sup>

Por ello, la identidad debe entenderse como un fenómeno sociológico y por lo mismo, de un carácter intrínsecamente relacional, resultado del complejo devenir de las relaciones tanto del yo consigo mismo, como de éste con el otro, en sus cambiantes y

variados planos de interacción<sup>(13)</sup>. Establecer una comunicación entre dos o más personas implica un reconocimiento de los actores, propiciando un encuentro entre la identidad y la alteridad. Son interdependientes para su configuración; la identidad es la identificación del ser individual, el reconocimiento del yo mismo, mientras que la alteridad es la capacidad de reconocer al otro, de manifestar un interés genuino por otro ser, es en este intercambio cuando se producen las relaciones humanas.

Ya lo señalaban Taylor y Habermas cuando precisaron "mi identidad depende en modo crucial de mis relaciones dialógicas con otros."<sup>(14)</sup> Si se considera que la identidad se construye continuamente, adaptándose a las circunstancias, modulándose y consolidándose hasta lograr la identificación y la aceptación de las personas en los grupos a los cuales se pertenece, entonces el reconocimiento del otro es fundamental en la definición de la identidad individual.<sup>(15)</sup> Como no es posible encontrar una identidad total y absoluta, tampoco es factible hallar una alteridad sustancial, sino que 'el alter' se disemina en 'otros'. Aristóteles sostenía que en la alteridad, se presentaba una persona de una condición social parecida a la mía y no el otro en general: que en la actividad racional del hombre, hay un principio de unidad para todos los seres humanos. Por todo ello, la construcción de relaciones desde la alteridad aumenta las posibilidades de generar mayor entendimiento, partiendo de la creación de un entorno de respeto y de interés, más que por sí mismo, por la satisfacción del otro a través de su plena identificación y comprensión. (ob.cit.)

### **La alteridad y el Clima organizacional.**

El Clima organizacional como consecuencia de cualquier gestión puede ser vínculo o un obstáculo para el buen

desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran dicha agrupación. Por esto y ante la diversidad de conceptualizaciones sobre el Clima organizacional, es necesario posicionarse frente a su definición, por lo que para esta discusión se entenderá como la percepción que tienen los individuos de la organización para la cual trabajan y la opinión que se han formado de ella en aspectos como el estilo de liderazgo, la comunicación implementada, la motivación ejercida, el sistema de recompensas y la retribución, así como la manera en la que estos aspectos ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de las personas <sup>(16)</sup>.

El Clima organizacional puede considerarse intangible puesto que no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede en la organización y a su vez el Clima se ve afectado por lo que sucede dentro de ésta. Una organización atraerá y conservará a las personas que se adapten a su Clima organizacional, de modo que sus patrones se perpetúen <sup>(17)</sup>. Los directivos de las organizaciones deben avistar que el ambiente forma parte importante de la empresa y en consecuencia deben evaluarlo y prestarle atención. Una organización con una disciplina rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo puede obtener logros a corto plazo. Estos preconceptos reaccionan frente a los diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, su relación con el resto del personal, la rigidez o flexibilidad con que actúe, las opiniones de los otros, es decir; los condicionantes de la alteridad.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la cotidianidad respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, conformarán el Clima organizacional. En resumen, es la

expresión personal o la opinión que los trabajadores y directivos se formen de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado puede formarse de su cercanía o distanciamiento respecto a su jefe o a sus compañeros de trabajo: lo que puede a su vez expresarse en términos de autonomía, sistema de recompensas, la consideración hacia su persona, la cordialidad manifestada y apoyo entre otros.

En salud pública se le otorga importancia a la valoración del Clima organizacional en las instituciones sanitarias, porque constituye un indicador esencial en el desarrollo de la estrategia organizacional que se ha planifique, permite al directivo una visión oportuna de la organización, sirve como diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, identifica las necesidades reales de la misma en relación con el porvenir deseado, para de esta forma iniciar las acciones que deben ejecutarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. <sup>(10)</sup>

La vida social es un espacio de relatividad constante, donde el sentido, los significados, los valores y los referentes también cambian, que depende de la situación existencial concreta <sup>(13)</sup>, lo que demuestra que la diversidad de personalidades y los valores del colectivo modificarán el Clima organizacional acorde con sus intereses y necesidades. Por todo ello, la verdadera alteridad incluye el respeto y la ética como guía del comportamiento individual y grupal, lo que permitirá lograr la tolerancia y el buen vivir en cualquier espacio, incluso en el organizacional.

### **La Gestión de la otredad.**

El término tolerancia se relaciona estrechamente con el de alteridad, la tolerancia está subsumida en una

responsabilidad por el otro. El otro ya no es simplemente tolerado pasiva o negativamente, sino que es respetado solidariamente, activa y positivamente en su alteridad, en su diferencia, en su singularidad. Se trata de la afirmación de la exterioridad del otro, de su vida, de su racionalidad y de sus derechos negados. Sin embargo, la gestión de las personalidades está más allá de la tolerancia de la Modernidad. La tolerancia en la contemporaneidad es entendida como parte de la alteridad. <sup>(18)</sup>

De hecho, la alteridad representa la aceptación y negociación en los diversos espacios donde la disputa humana se hace presente (ob.cit); lo que se pretende es regular las relaciones humanas desde la perspectiva de la validez intersubjetiva. De acuerdo con este criterio, ello significa que se da por entendido que los interesados no quieren dirimir sus conflictos mediante la violencia o el compromiso, sino mediante el entendimiento <sup>(19)</sup>.

Es desde la otredad que los seres humanos pueden convivir, establecer las relaciones de respeto y tolerancia; que es una posición en la cual y desde la cual se reconoce al otro como un ser humano cargado de valores, con historia, aspiraciones y necesidades; un ser humano igual que yo, pero paradójicamente diferente, pero es desde esa diferencia que debe generarse una autocomprensión que permita la expansión más allá del propio ser <sup>(15)</sup>.

Por lo antes presentado, es posible declarar que los gerentes de los centros asistenciales como seres humanos que actúan individual o colectivamente, o como agentes de una organización determinada que entra en contacto con otra, se ven necesariamente obligados a tener en cuenta los actos ajenos en el momento de realizar los propios <sup>(20)</sup>. La ejecución de tales actos implica un doble proceso: el de indicar a los demás el modo en

que debe actuar y el de interpretar las indicaciones ajenas. De allí el rasgo hermenéutico que también rodea al gerente de este centro asistencial

Por todo ello, se puede aseverar que de forma espontánea o planificada, la alteridad está presente en la organización, pero será responsabilidad de quienes la dirigen, gestionar una relación laboral basada en la importancia del otro, que esté interesada en satisfacer la demanda de los actores sociales, pero sobre todo, con una actuación humanista, que rescate los valores, anule el egoísmo y el individualismo, en aras de preservar las características individuales y colectivas derivadas de su conformación <sup>(15)</sup>.

## CONCLUSIÓN

Al valorar el Clima organizacional y la calidad de los servicios en instituciones de salud pública, se resalta la necesidad de conocer los aspectos que influyen en la productividad, el recurso humano y el grado de satisfacción de sus trabajadores y usuarios, con la finalidad de permitirle a sus gerentes, el desarrollo de acciones que permitan alcanzar la misión establecida.

La diversidad de talento humano contempla la multiplicidad de intereses, caracteres, tradiciones e historia individual, que deben ser consideradas y respetadas; en consecuencia la identidad del sujeto como un fenómeno dialógico, en el que el otro es parte constitutiva del ser, se forma y transforma en una continua negociación entre el sí mismo y el otro.

Es preciso resaltar que si los trabajadores con diferentes ocupaciones y profesiones, se reconocen en el otro, éstos son capaces de aportar diferentes visiones sobre una misma realidad, pueden revelar sus saberes y desplegar sus voluntades, que de esta relación se puede desvelar un rasgo primordial: la humanidad; considerar al Otro en su

humanidad es considerarlo no un trabajador más, sino un agente; que la realidad humana es digna en la medida que reconozcamos sus dimensiones física, psíquica y social. Sin duda se aprecia la importancia del diálogo entre saberes bajo estos términos.

## REFERENCIAS

1. Arnoletto, E. y Díaz, A. Un aporte a la gestión pública. Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración Pública. Córdoba, Argentina. Eumed, 2009.
2. Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*. 2015; 31: 8-19.
3. Puch, M., Ruiz, D. y Almeida, C. Diagnóstico del clima organizacional del Hospital de la Mujer Zacatecana. *Revista Salud Pública y Nutrición*. 2012; 13 (4): 1-8.
4. Segredo Pérez, A. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rev Cub de Sal Públ*. 2013; 39 (2): 385-393.
5. Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill, 2010.
6. Segredo Pérez, A; García Milian, A; López Puig, P.; León Cabrera, P.; Perdomo Victoria, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Rev Cub de Sal Públ*. 2015; 41 (1): 115-129.
7. Rodríguez, C. La alteridad en las reflexiones éticas de Jürgen Habermas y Hans Jonas. *Rev. Filosofía Univ. Costa Rica*. 2003; (103): 79-85.
8. Sarmiento, A. y García, J. Convivencia ciudadana y seguridad: Barrismo social como escenario para la resignificación de la realidad juvenil del distrito de Barranquilla. *Cultura, educación y sociedad-CES*. 2013; 4 (2): 103-126.
9. Saker, J., Muñoz, G. y Silvera, A. Calidad humana en el clima organizacional: Influencia en la gestión de empresas responsables. *Económicas CUC*. 2015; 36(2): 113-125.
10. Santa Eulalia, J. y Sampedro, Betty A. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 2012; 34 (5): 606-619.
11. Ricoeur, P. (1990). *Soi même comme un autre. L'Ordre Philosophique*, Paris. Éditions du Seuil, 1990.
12. Aldegani, E. y Maisterrena, M. (2016). Tensiones conceptuales entre la identidad y la alteridad en la formación del individuo social. *Diferencias*. 2016 2 (2): 147-167.
13. Alejos García, J. Identidad y alteridad en Bajtín. *Acta Poética*. 2006; 27 (1): 47-61.
14. Tavlör. C. v Habermas. J. *Multiculturalismo. Lotte per il riconoscimento*. Milán, Italia, Feltrinelli, 2002.
15. Fernández, L. y Useche, M. Identidad y alteridad en la comunicación organizacional. *Quórum académico*. 2015; 12 (1): 60 - 77.
16. Naranjo Herrera, C., Paz Delgado, A., y Marín Betancur, S. (2015). Clima organizacional: una investigación en la institución prestadora de servicios de salud de la Universidad autónoma de Manizales. *Universidad y Empresa*. 2015; 17(28): 105-126.
17. Hall, R. *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.
18. González Silva, F. Itinerario de alteridad. Una reconstrucción para nuevas aproximaciones. *Fermentum*. 2009; 56: 616-641.
19. Habermas, J. *La inclusión del otro: estudios de teoría política*, Traducción. Juan Carlos Velasco Arroyo y Gerard Vilar Roca. Barcelona: Paidós, 1999.
20. Perlo, C. Aportes del interaccionismo simbólico a las teorías de la organización. *Invenio*. 2006; 9 (16): 89-107.