Clima laboral en una escuela de medicina. Estudio de seguimiento

Ignacio Sánchez D¹, Gregorio Airola G^{2a}, Tatiana Cayazzo A^{2b},
Nuria Pedrals G^{3b}, Magdalena Rodríguez M^{3a},
Luis Villarroel D^{4c}.

Work environment assessment at a medical school

Background: The work environment of an organization has to do with a set of permanent qualities that are experienced by its members. **Aim:** To assess the work environment perception of faculty members of a Medical School in two different periods (2005 and 2007). **Material and methods:** A standardized survey was applied to faculty members and Department chairs of the academic units of our Medical School. The survey used the Likert scale from 1 to 5 and included 59 items, distributed in 8 factors. Additionally, there were two groups of statements, indicating the priorities for the School and for the academic departments. **Results:** In the study performed in year 2005, the survey was answered by a total of 399 faculty members (68%) and in year 2007, it was answered by 408 members (68%). The global climate perceptions were 66% and 68% in 2005 and 2007, respectively (ns). Among the dimensions evaluated, communications ($p = 0,62$) and physical conditions ($p = 0,008$) improved in the two years period. **Conclusions:** The applied instrument was stable and useful to knowing the requirements of the faculty members and for improving the organizational climate (Rev Méd Chile 2009; 137: 1427-36).
(Key words: Burnout, professional; Educational assessment; Faculty, medical)

Recibido el 19 de enero, 2009. Aceptado el 16 de septiembre, 2009.

¹Decanato, ²Gerencia de Personal, ³Subdirección Administrativa, ⁴Departamento de Salud Pública, Facultad de Medicina, Pontificia Universidad Católica de Chile.

^aIngeniero Comercial

^bPsicóloga

^cPhD Estadística

La medicina académica constituye un ambiente de trabajo único, en que interactúan miembros de generaciones diferentes y donde estos equipos son fundamentales para cumplir la misión, particularmente la de educar, investigar y crear nuevo conocimiento. Esto puede generar un aumento en el conocimiento y actividad académica, pero también conflictos ya que cada generación tiene

diferentes valores y expectativas. Las publicaciones que abordan las descripciones de las diferentes generaciones y sus conflictos en el ámbito laboral se aplican claramente al ámbito de la medicina académica¹⁻³.

A pesar de que existe satisfacción y bienestar entre los académicos de las escuelas de medicina, los crecientes factores generadores de estrés y descontento son un real desafío, por lo que debemos encontrar diversas formas de apoyar y motivar a los académicos en su desarrollo personal y profesional a través de programas de consejería y desarrollo académico centrados en los más jóvenes^{4,5}.

Correspondencia a: Dr. Ignacio Sánchez D. Decanato, Facultad de Medicina, Pontificia Universidad Católica de Chile. Lira 44, piso 2, Santiago, Chile. Fono: 354 6422. Fax: 638 6520. E mail: igsan@med.puc.cl

Según la información que tenemos, no existen estudios en Chile que describan las respuestas de un número importante de académicos, de diversas instituciones y disciplinas en relación a las condiciones laborales del ambiente académico. Un estudio extranjero evaluó el grado de satisfacción laboral y personal, y el nivel de estrés laboral de voluntarios y docentes de jornada completa en una escuela de medicina. Para muchos académicos, el atractivo de la academia estuvo en la variedad de la actividad docente, investigación y asistencia, sin embargo, se describen importantes fuentes de tensión en el trabajo, lo que presenta desafíos singulares⁶.

En la definición de clima laboral no existe unanimidad, ya que no hay atributos permanentes, y en el largo plazo, la cultura organizacional puede incorporar estos valores. La definición del término varía desde factores organizacionales objetivos (estructura, políticas y reglas), hasta atributos completamente subjetivos (opiniones, cordialidad, apoyo, etc.). Las siguientes definiciones se han planteado en clima laboral: "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (Forehand y Gilmer, 1964); "Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, de estilo informal de liderazgo y otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización" (Ltiwin y Stringer, 1968); y "Representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas" (Dessler, 1979 y 1993). Las perspectivas descritas pueden clasificarse en 3 categorías: 1) Aquellos que consideran al clima organizacional como variable independiente (un factor que influye en la satisfacción); 2) como variable dependiente (al variar algunos factores se influye en el clima organizacional) y 3) como variable interpuesta (clima organizacional actúa de enlace entre factores como estructura de rendimiento).

Nuestro objetivo fue identificar las percepciones que tienen los académicos en relación a las características laborales de la Escuela de Medicina de la Pontificia Universidad Católica de Chile en 2 periodos (año 2005 y año 2007) y apoyar la

gestión de los Departamentos y de la Escuela, proporcionando información relevante que pueda colaborar en la evaluación y planificación de las actividades académicas.

MATERIAL Y MÉTODO

La muestra del estudio se obtuvo mediante una encuesta, previamente elaborada y validada como instrumento de medición. En la etapa de diseño, se procedió a definir las dimensiones a evaluar, se construyeron los ítems, se aprobó el instrumento de medición y se diseñó la metodología de aplicación. En la creación del instrumento, se conformó un grupo interdisciplinario de académicos, profesionales administrativos y de gestión (médicos, ingenieros comerciales y psicólogos), que revisaron y adaptaron a la realidad de la Escuela de Medicina afirmaciones de diversos instrumentos, tales como *Great Place to Work*, Stinger (2002); Bloch y Whiteley (2003), Likert (1961 y 1976) y Larraín (1976). De esta forma, se redactó un instrumento sencillo y comprensible para todas las personas.

La encuesta se aplicó a los académicos de la Escuela de Medicina en diciembre de 2005 y 2007 en forma colectiva, distribuyéndose la encuesta a cada jefe para ser entregada a los académicos de sus respectivos departamentos. Se hizo entrega de una encuesta y hoja de respuesta por persona, siendo esta última devuelta en un sobre cerrado a la Gerencia de Personal (el contenido de la encuesta se encuentra disponible para los lectores que lo requieran en decano@med.puc.cl).

El instrumento aplicado utilizó la escala Likert de 1 a 5 e incluyó 59 ítems, distribuidos en 8 factores, además de una pregunta final acerca de la relevancia que las personas le asignan a cada una de las dimensiones evaluadas. Los factores evaluados y las percepciones asociadas se presentan en la Tabla 1. A través de una pregunta final de satisfacción global con la organización, se buscó medir la percepción general. En la tabulación del instrumento, sus resultados se presentaron sin identificar a las personas en forma individual. Con el objetivo de mantener la confidencialidad de las respuestas, cuando la segmentación representó menos de cuatro personas, no se mostraron los resultados para que éstas no pudieran ser identificadas, no obstante, sus resulta-

Tabla 1. Factores evaluados y percepciones asociadas

Factor evaluado	Percepción asociada
Motivación	Importancia del trabajo realizado e interés por realizarlo, la permanencia en la organización, respeto y desarrollo personal
Recompensa	Salario adecuado de acuerdo a condiciones de mercado y apropiado al trabajo desempeñado. Utilidad de beneficios
Relaciones interpersonales	Clima de trabajo grato, confianza y valoración entre las personas
Comunicación	Claridad de la información vertical y horizontal
Materiales y equipos	Conveniencia de los materiales, equipos y condiciones ambientales (luz, ventilación, seguridad, etc.)
Liderazgo	Adecuación técnica y humana de las jefaturas
Imparcialidad	Trato justo e igualdad de oportunidades para desarrollarse en el cargo

dos fueron considerados para la evaluación general. Se realizó un análisis de datos según estadística descriptiva y, cualitativamente, se consideraron los porcentajes de respuestas que correspondían a los rangos 4 y 5 de la encuesta (“de acuerdo” y “completamente de acuerdo”) en cada afirmación. Es decir, sólo se consideraron aquellas respuestas en que los académicos concordaron con la afirmación realizada en la pregunta, encontrando que la institución se desempeña bien o muy bien en esa materia. Para efecto de análisis y conclusiones, se definió una escala de cuatro categorías, según los porcentajes de satisfacción, los que fueron: menor a 50% (se consideró Deficiente), entre 50,1% y 65% (Regular); entre 65,1 y 70% (Bueno) y mayor a 70,1% (Muy Bueno).

En ambas ocasiones, los resultados globales fueron presentados primeramente al conjunto de

los Jefes de Departamentos. Luego, éstos se reunieron al interior de las unidades, realizando un diagnóstico local y acordando líneas de trabajo a seguir. La presentación de los resultados obtenidos en una encuesta de clima laboral se considera una intervención en sí misma, ya que favorece que el grupo se haga cargo colectivamente de un diagnóstico y de las fortalezas y debilidades como grupo acordando acciones a desarrollar. En esta etapa, las jefaturas utilizaron distintas metodologías, algunas trabajaron intragrupos, otras optaron por acompañamiento personal asesorados por la Gerencia de Recursos Humanos y algunos departamentos desarrollaron Jornadas de Planificación para generar una visión compartida de la Misión y fortalecer el trabajo en equipo del Departamento (ver Tablas 2 y 3). Debido a que los instrumentos de clima laboral aplicados son anónimos, con la

Tabla 2. Metodología de trabajo

Nº	Etapas
1	Taller de Trabajo (12 h aprox.)
2	Análisis de los Trabajos: el equipo de consultores preparará una síntesis de los diferentes trabajos realizados durante este taller
3	Definiciones del Jefe de Departamento: revisión de documento con distintos integrantes del departamento
4	Presentación de Trabajo: presentación del documento final

Tabla 3. Taller de trabajo

Día 1		
Horario	Actividad	Descripción
15:00 - 15:30	Presentación de expectativas y objetivos	
15:30 - 17:00	Trabajo en equipo	Concepto de trabajo en equipo Dinámica grupal Estructura de los equipos Etapas de formación y riesgos
17:30 - 19:00	¿En qué creemos?	Trabajo individual Trabajo grupal Plenarias y conclusiones
Día 2		
08:30 - 10:30	Entorno	Conceptos claves Análisis del entorno: - Análisis de la industria y tendencias - Diagnóstico entorno Trabajo individual y grupal Presentaciones
11:00 - 12:30	Misión y visión	Concepto: Definición de misión - visión Misión: Trabajo individual y grupal Presentaciones
12:30 - 14:00	Factores claves de éxito	Conceptos claves Trabajo individual y grupal Presentaciones
15:15 - 17:00	Aspectos comunicacionales en la relación	Discusión grupal y acuerdos Afirmaciones y declaraciones Juicios y su estructura Fundamentación de los juicios
17:15 - 18:30	Estilos sociales	Oferta - petición y promesa Concepto de estilos sociales Asertividad/emotividad Autoevaluación de estilos sociales Características de cada estilo ¿Cómo relacionarnos con otros estilos?
18:30 - 19:00	Cierre y próximos pasos	

finalidad de asegurar la calidad de las respuestas de los académicos encuestados y para evitar los sesgos que se pueden producir, no es posible realizar prueba t para nuestros dependientes. Para la comparación entre los años 2005 y 2007, se utilizó test t de Student para nuestros independientes para comparar promedios y test chi-cuadrado

para comparar proporciones. En general, las proporciones corresponden a la comparación de categorías de respuesta en rangos 4 y 5 de la encuesta. Se consideró significativo todo valor p inferior o igual a 0,05. Todos los análisis estadísticos se hicieron usando el programa estadístico SPSS 16.0⁷⁻⁹.

RESULTADOS

En el estudio realizado el año 2005, respondieron la encuesta un total de 399 académicos (68% del total de académicos) y el año 2007, 408 académicos (68%). Ambos estudios contaron con la participación de todas las categorías académicas, y fueron representativos de 38 unidades académicas –incluida la Dirección de Escuela– lo cual nos permitió generalizar las conclusiones. Se calculó como indicador de validez el Alfa de Cronbach, el cual permitió medir la consistencia interna de las preguntas del instrumento, es decir la confiabilidad de cada ítem frente a la escala global. Los resultados fueron: Alfa de Cronbach año 2005 =0,962; Alfa de Cronbach año 2007 =0,970. Estos resultados pueden interpretarse como muy buenos, tomando en cuenta que valores de Alfa >0,80 se consideran de gran calidad; más aún, estos valores permiten plantear que sería posible eliminar algunas preguntas del instrumento, ya que con un número menor de preguntas no se perdería confiabilidad.

La percepción global de clima en la Escuela no mostró una mejoría significativa el año 2007 respecto de la evaluación 2005, situando su promedio en 68%. Asimismo, en el último estudio 88% de las personas declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “tomando todo en consideración, me gusta trabajar en esta institución”. Al comparar los resultados con la aplicación

del año 2005, se observaron mejores puntuaciones en todas las dimensiones evaluadas. Las variables Comunicaciones (61%), Liderazgo (72%) y Condiciones Físicas (63%) presentaron un alza durante los 2 últimos años y las dimensiones Estructura (77%), Motivación (74%) y Liderazgo (72%) fueron percibidas más satisfactoriamente (Figura 1). Los factores Recompensa (55%), Imparcialidad (60%) y Condiciones Físicas (63%) fueron evaluados más críticamente. Las jefaturas mostraron una percepción de Clima más positiva que los cargos no jefaturas en todas las dimensiones evaluadas. La mayor diferencia entre estos grupos se manifestó en la evaluación de las variables Estructura, Recompensa, Comunicaciones y Liderazgo. Desde el punto de vista de las categorías académicas, los Investigadores Asociados (84%), fueron quienes mejor percibieron el clima laboral, y junto con ello mostraron un marcado incremento en su evaluación respecto del año 2005 (50%). Le siguieron los Profesores Titulares (72%) y los Profesores Asistentes (70%), quienes mantuvieron la percepción demostrada por el estudio realizado el año 2005. Por el contrario, los Profesores Asociados Adjuntos mostraron una percepción promedio de clima más desfavorable (61%), comparado con el estudio anterior (77%). En cuanto a los Instructores Adjuntos (62%) y los Profesores Asistentes Adjuntos, éstos mejoraron sus percepciones respecto de la evaluación anterior. En las Tablas 4 y 5 se presenta el estudio comparativo de las dimensiones en los

Figura 1. Resultados globales por dimensión estudiada en la encuesta.

Tabla 4. Estudio comparativo de las dimensiones por grupo etáreo de los académicos. Año 2005

Dimensión	<30 años			30 a 40 años			40 a 50 años			50 a 60 años			60 a 65 años			>65 años			Valor p
	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	
Estructura	9	,840	,284	129	,776	,235	127	,749	,257	73	,795	,244	26	,795	,251	7	,762	,317	,758
Motivación	9	,764	,159	128	,761	,204	137	,694	,250	73	,771	,224	26	,760	,255	8	,781	,239	,140
Recompensa	9	,611	,236	127	,497	,267	135	,488	,286	75	,567	,290	25	,540	,294	8	,563	,198	,319
Interpersonales	9	,778	,199	126	,705	,283	132	,605	,306	74	,723	,271	26	,642	,318	8	,725	,255	,029
Comunicación	9	,667	,265	128	,573	,279	133	,502	,332	75	,595	,290	26	,569	,308	8	,575	,292	,215
Imparcialidad	9	,778	,233	127	,617	,278	135	,550	,327	74	,638	,272	25	,608	,319	7	,514	,344	,103
Cond físicas	9	,511	,376	128	,531	,366	135	,536	,382	75	,587	,370	26	,600	,358	8	,675	,320	,744
Liderazgo	9	,711	,314	125	,709	,257	131	,653	,322	73	,716	,274	24	,763	,289	8	,725	,255	,425
Escala PCTmas	9	,727	,198	120	,675	,194	120	,624	,237	68	,702	,210	24	,666	,238	6	,701	,273	,191

Tabla 5. Estudio comparativo de las dimensiones por grupo etáreo de los académicos. Año 2007

Dimensión	<30 años			30 a 40 años			40 a 50 años			50 a 60 años			60 a 65 años			>65 años			Valor p
	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	N	Media	DS	
Estructura	10	,700	,323	137	,765	,263	123	,774	,269	82	,760	,280	19	,807	,264	14	,762	,261	,946
Motivación	10	,688	,284	136	,744	,220	131	,739	,228	85	,715	,266	20	,781	,206	14	,795	,200	,710
Recompensa	10	,417	,307	139	,538	,293	127	,518	,287	88	,583	,299	21	,563	,250	13	,603	,323	,401
Interpersonales	10	,700	,279	139	,730	,265	121	,675	,294	83	,684	,307	20	,735	,322	13	,515	,276	,147
Comunicación	10	,540	,327	136	,666	,298	125	,571	,309	85	,5469	,279	21	,590	,293	14	,414	,328	,014
Imparcialidad	10	,580	,346	137	,601	,324	127	,576	,313	83	,610	,317	21	,648	,244	14	,543	,287	,892
Cond físicas	10	,300	,316	140	,626	,364	128	,594	,353	87	,678	,375	20	,690	,346	14	,671	,300	,038
Liderazgo	10	,690	,314	136	,752	,264	125	,690	,300	85	,708	,274	19	,763	,295	13	,531	,312	,094
Escala PCTmas	10	,612	,257	127	,696	,214	106	,667	,238	74	,680	,237	18	,723	,223	12	,597	,223	,541

dos años de estudio. Dentro de las dimensiones evaluadas, Comunicaciones ($p = 0,62$) y Condiciones Físicas ($p = 0,008$) fueron las que presentaron un mayor aumento entre ambos períodos.

Al considerar la edad de los académicos, aquellos entre 60 y 65 años evaluaron más favorablemente las condiciones de su entorno laboral, seguidos por el grupo etáreo entre 30 y 40 años. El grupo de personas menores de 30 años, inversamente a los resultados encontrados el año 2005, percibieron el clima laboral de manera más desfavorable. En términos de género, las diferentes variables evaluadas obtuvieron en general una mejor apreciación por parte de los hombres (Figura 2). Entre los resultados obtenidos en la

encuesta del año 2007 destaca la prioridad de temas a mejorar otorgada a nivel de Escuela al factor rentas (59%), seguido por desarrollo académico (42%) y muy de cerca formación integral de los académicos (37%). A nivel de Departamentos, el factor desarrollo académico lideró las preferencias a mejorar (53%), seguido por rentas (51%) y sistema de incentivos asociados a metas (33%) (ver Figuras 3a y 3b). Cabe señalar que la distribución de promedios a nivel de Departamento entregó una gran dispersión, por lo que se requiere un análisis más específico al interior de cada unidad académica; no obstante, las áreas con mayor apoyo fueron liderazgo y relaciones interpersonales.

Figura 2. Resultados de las dimensiones estudiadas en la encuesta, evaluadas por género de los académicos.

Figura 3a. Prioridades entregadas por los académicos, señalando los aspectos principales a solucionar en la escuela de medicina.

Figura 3b. Prioridades entregadas por los académicos, señalando los aspectos principales a solucionar en los departamentos académicos.

la percepción en los aspectos más críticos y mantener las fortalezas en las áreas consideradas como tales. Múltiples investigaciones a través del tiempo indican que la presencia de determinadas prácticas de liderazgo correlacionan positivamente con una mejor percepción del clima laboral por parte de los participantes de un grupo. En este ámbito se implementaron las siguientes acciones: a) Seminario de Gestión Ejecutiva para Jefes de Departamento (programa de 40 h dirigido a todos los jefes de departamento sobre conocimientos básicos de administración); b) Programa de Prácticas Directivas (taller de 16 h dirigido a todos los jefes de departamento sobre desarrollo de habilidades básicas de liderazgo), y c) asesoría y acompañamiento individual (trabajo específico con jefaturas de apoyo y asesoría para el trabajo de equipo y resolución de conflictos). Como acción concreta durante el año 2006 se entregó un Manual de Beneficios a todos los académicos de la Facultad, el cual presentaba en forma detallada todos los beneficios y los procedimientos asociados a estos.

DISCUSIÓN

Durante el período 2005-2007 se realizaron distintas acciones de intervención, tanto a nivel global como específico, cuyo objetivo era mejorar

Los resultados de nuestro estudio demostraron las percepciones de los docentes de la Escuela de

Tabla 6. Comparación 2005-2007 de promedios de cada dimensión y escala global

Dimensión	Período	n	Media	Error estándar	Significancia estadística
Estructura	2005	386	,7749	,01252	,666
	2007	388	,7669	,01364	
Motivación	2005	396	,7374	,01151	,980
	2007	399	,7378	,01162	
Recompensa	2005	394	,5207	,01417	,287
	2007	401	,5424	,01457	
Interpersonales	2005	390	,6692	,01488	,198
	2007	389	,6961	,01465	
Comunicación	2005	393	,5593	,01518	,062
	2007	394	,5995	,01521	
Imparcialidad	2005	392	,6015	,01527	,782
	2007	395	,5954	,01578	
Condiciones físicas	2005	396	,5571	,01854	,008
	2007	402	,6259	,01807	
Liderazgo	2005	383	,6982	,01472	,418
	2007	391	,7148	,01437	
Escala global	2005	360	,6654	,01147	,391
	2007	350	,6798	,01220	

Medicina en varias áreas de interés en su desarrollo académico y laboral. El estudio demostró además que el instrumento utilizado para medir el clima laboral en un período de 2 años es estable y útil.

En una serie recientemente publicada se establece que los cambios en el ambiente docente debido a las mayores exigencias por la demanda asistencial, han provocado un nivel de estrés importante, que afecta negativamente el plano personal y profesional, lo que estaría asociado al bienestar de los académicos⁶. En un interesante estudio en que se comparan cuatro escuelas de Estados Unidos de Norteamérica, en seis de los factores evaluados, un promedio de 390 docentes de ciencias básicas reportó un grado mayor de satisfacción laboral que los docentes clínicos. Algunos de estos factores fueron "recibir consejería académica", "capacidad de obtener gratificación personal de su trabajo", "tiempo asignado a la docencia" y "volumen de trabajo". En las cuatro

escuelas, hubo una pequeña pero significativa correlación negativa entre la preocupación de los encuestados sobre la situación financiera institucional y el nivel de satisfacción personal y tensión laboral; y una correlación positiva con depresión y ansiedad. Entre los docentes de 15 especialidades que respondieron la encuesta, quienes se identificaron como cirujanos reportaron el mayor número de síntomas depresivos, el mayor nivel de ansiedad, el menor grado de satisfacción laboral y el mayor nivel de tensión laboral¹⁰. En un estudio reciente, hasta 42% de los docentes con frecuencia pensó en dejar la Facultad y uno de cada cinco "considera a menudo" la posibilidad de jubilar anticipadamente¹¹. Los autores destacan la importancia de desarrollar estrategias de retención que incluyan el reconocimiento laboral y las perspectivas de desarrollo profesional y académico.

El tomar conciencia de la diversidad de valores y características generacionales hace po-

sible que la Escuela de Medicina pueda identificar el origen de muchos de estos temas y desafíos y planificar las soluciones adecuadas, las que consideran un cambio en las políticas referentes al equilibrio trabajo y vida familiar, al uso de diversos tracks académicos con diferentes roles, a la contratación de académicos a tiempo parcial, a la creación de una variedad de programas de desarrollo académico orientada hacia diferentes necesidades, a la definición de recompensas e incentivos adecuados, y a la creación de reconocimientos de estos diferentes perfiles por parte de los pares. De esta forma, se puede mitigar el conflicto, promover la diversidad, y permitir a los equipos multigeneracionales funcionar de manera más efectiva y creativa en el ámbito de la educación, investigación y actividad asistencial^{12,13}. Un aspecto que deberá observarse con más detención se refiere a la evolución de la percepción de clima que tienen las generaciones más jóvenes, en cuanto a si estamos frente a una situación puntual o frente a una problemática más profunda. El desafío es cómo preservar el ambiente y los aspectos positivos de la organización y al mismo tiempo dar respuesta a las expectativas de las generaciones de nuevos académicos, que presentan las motivaciones y aspiraciones propias de su generación.

Entre los médicos en formación, la relevancia asignada al clima laboral es importante. Entender el concepto que tienen los alumnos de medicina respecto de un ambiente óptimo de educación de postítulo puede ayudar a los docentes a estructurar de manera efectiva sus programas para entregar el equilibrio más efectivo entre educación, actividad asistencial y bienestar de los becados. La selección del programa parece ser un proceso complejo que involucra la consideración de muchos componentes, donde se destacan el rol del docente como modelo, un ambiente docente de postítulo efectivo que equilibra la docencia, el cuidado del paciente, y el bienestar de los residentes, que debiera ser un objetivo importante de los programas de postítulo¹⁴⁻¹⁷. En los estudios realizados al cuerpo académico de una escuela de Medicina, las mujeres y los hombres diferían considerablemente en sus percepciones sobre el género en diversos aspectos del clima laboral: trabajo en redes, ambiente profesional, obstáculos

para el ascenso académico y razones para dejar la medicina académica. En general, las mujeres percibían con mayor frecuencia la existencia de una red informal que excluía a los académicos por el género¹⁸⁻¹⁹. En nuestro estudio hubo una menor percepción en todos los factores estudiados por parte de las docentes mujeres, lo que es un desafío de trabajo futuro.

Dentro de las primeras conclusiones que se puede observar con nuestro trabajo es que al realizar este tipo de mediciones hay implícito un mecanismo de intervención. Esta ocurre, en algunos casos, inmediatamente después de respondida la encuesta, mediante la implementación de medidas inmediatas, en otras y tal vez las más frecuentes, en una reunión de retroalimentación. En esa instancia se puede realizar un diagnóstico y acordar algunas medidas de cambio y en otros casos solicitar ayuda externa al departamento académico para profundizar el diagnóstico y acordar medidas más profundas²⁰⁻²¹. También se pudo observar y focalizar los esfuerzos de intervención en tres niveles: institucional (a través de recompensas económicas), jefatura (por medio de refuerzo de prácticas directivas) y personal (implementando equipos de trabajo).

Este tipo de estudios son muy importantes para planificar estrategias de desarrollo de clima laboral, las que deben incluir diferentes aspectos, tales como: reconocimiento y estímulo profesional, beneficios académicos, estructuras de apoyo para un trabajo integral y apoyo a la educación continua y al perfeccionamiento académico. En especial, se debe trabajar en la cultura de la comunicación, franqueza, respeto e identificación institucional, que en el caso de nuestra Escuela de Medicina debe centrarse en el servicio a nuestros alumnos de pre y postgrado, y reflejarse en una atención orientada al servicio del paciente. Nuestro desafío es que esta línea de trabajo e investigación se perfeccione utilizando este instrumento que ha demostrado ser estable, eficaz y útil. A través de un seguimiento profesional de las percepciones y tendencias de los académicos y del apoyo con consejería académica y de liderazgo institucional, se pueda lograr un clima laboral que permita el mayor desarrollo humano y profesional de los docentes de esta comunidad académica.

REFERENCIAS

1. HOWELL LP, SERVIS G, BONHAM A. Multigenerational Challenges in Academic Medicine: UC Davis's Responses. *Acad Med* 2005; 80: 527-32.
2. SÁNCHEZ I. Desafíos para el desarrollo académico de una Escuela de Medicina. *Rev Méd Chile* 2008; 136: 256-62.
3. BLICKEL J, BROWN AJ. Generation X: Implications for faculty recruitment and development in academic health centers. *Acad Med* 2005; 80: 203-4.
4. MURRAY A, MONTGOMERY JE, CHANG H, ROGERS WH, INUI T, SAFRAN DG. Doctor discontent: a comparison of physician satisfaction in different delivery system settings, 1986 and 1997. *J Gen Intern Med* 2001; 16: 452-9.
5. DECKARD G, METERKO M, FIELD D. Physician burnout: an examination of personal, professional, and organizational relationships. *Med Care* 1994; 32: 745-54.
6. DEMMY TL, KIVLAHAN C, STONE TT, TEAGUE L, SAPIENZA P. Physician's perceptions of institutional and leadership factors influencing their job satisfaction at one academic medical center. *Acad Med* 2002; 77: 1235-40.
7. EVERITT B, HOWELL D. *Encyclopedia of statistics in behavioral science*. Wiley, vol 4, 2005.
8. ARRITAGE P, COTTON T. *Encyclopedia of biostatistics*. Wiley, 2nd Ed., 2005.
9. GERBER S, VOELKL K. *Using SPSS for Windows*. 2nd Ed., Springer 2005.
10. SCHINDLER BA, NOVACK DH, COHEN DG, YAGER J, WANG D, SHAHEEN NJ ET AL. The Impact of the Changing Health Care Environment on the Health and Well - Being of Faculty at Four Medical Schools. *Acad Med* 2006; 81: 27-34.
11. LOWENSTEIN S, FERNÁNDEZ G, CRANE L. Medical school faculty discontent: prevalence and predictors of intent to leave academic careers. *BMC Med Educ* 2007; 7:37. Published online 2007 October 14. doi: 10.1186/1472-6920-7-37.
12. DORSEY ER, JARJOURA D, RUTECKI GW. Influence of controllable lifestyle on recent trends in specialty choice by US medical students. *JAMA* 2003; 290: 1173-8.
13. ROSENBERG L. Physician-scientists: endangered and essential. *Science* 1999; 283: 331-2.
14. NUTHALAPATY FS, JACKSON JR, OWEN J. The Influence of Quality-of-Life, Academic, and Workplace Factors on Residency Program Selection. *Acad Med* 2004; 79: 417-25.
15. SHANAFELT T, HABERMANN T. Medical residents' emotional well-being. *JAMA* 2002; 288: 1846-7.
16. RIDER EA. How to arrange a shared or part-time residency. *J Am Med Women's Assoc* 1992; 47: 138-9.
17. BLAND KI, ISAACS G. Contemporary trends in student selection of medical specialties: the potential impact on general surgery. *Arch Surg* 2002; 137: 259-67.
18. FOSTER SW, McMURRAY JE, LINZER M, LEAVITT JW, ROSENBERG M, CARNES M. Results of a Gender-climate and Work-environment Survey at a Midwestern Academia Health Center. *Acad Med* 2000; 75: 653-60.
19. MCPHILLIPS HA, BURKE AE, SHEPPARD K, PALLANT A, STAPLETON B, STANTON B. Toward Creating Family-Friendly Work Environments in Pediatrics: Baseline Data From Pediatric Department Chairs and Pediatric Program Directors. *Pediatrics* 2007; 119: e596-e602.
20. RAINIERI A. Estilos de Dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile. *Rev ABANTE* 2006; 9: 3-33.
21. FOX G, SCHWARTZ A, HART KM. Work-family balance and academic advancement in medical schools. *Acad Psychiatry* 2006; 30: 227-34.