

“Determinación del clima organizacional en instituciones prestadoras de servicios de salud de Santiago de Cali, Unidad de Cuidados Intensivos DUMIAN MEDICAL LOS CHORROS y Clínica Odontológica PROSDENT”.

**CLAUDIA MARÍA AGUIRRE IDROBO
ANDRÉS MAURICIO CORRAL GARCÍA
ELIANA GONZÁLEZ CASTRILLÓN
MIGUEL ÁNGEL LEDESMA GÓNIMA
GUÍCELA MUÑOZ LEDEZMA**

**Trabajo de investigación para optar al título de Especialista en
Administración de la Salud**

**PAULA ANDREA PEÑA LÓPEZ
Docente de Investigación Especialización Administración de la Salud
UCM**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD
3 SEMESTRE
CALI-2017**



Universidad
Católica
de Manizales

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA
CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y
DESARROLLO**

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO	PÁGINA
1. Información general del proyecto	5
2. Resumen	5
2.1 Resumen	5
2.2 Introducción	6
2.3 Planteamiento del problema	7
2.4 Justificación	8
3. Objetivos	9
3.1 Objetivo General	9
3.2 Objetivos Específicos	9
4. Referente Teórico	10
4.1 Antecedentes	10
4.2 Marco Teórico	13
5. Metodología	22
5.1 Enfoque	22
5.2 Diseño	23
5.3 Población	23
5.4 Muestra	23
5.5 Plan de recolección de información	23
5.6 Instrumento	23
5.7 Plan de análisis de Información	24
5.8 Componente ético	26
5.9 Consentimiento informado	27
6. Resultados o Discusiones	27
7. Conclusiones	58
8. Recomendaciones	61
9. Bibliografía	63
10. Anexos	66

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, UCI Dumian los chorros.	28
Tabla 2. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable liderazgo. UCI Dumian los chorros.	31
Tabla3. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable motivación. UCI Dumian los chorros.	33
Tabla 4. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable reciprocidad. UCI Dumian los chorros.	35
Tabla 5. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable participación. UCI Dumian los chorros.	36
Tabla 6. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de contrato. UCI Dumian los chorros.	37
Tabla 7. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de cargo. UCI Dumian los chorros.	39
Tabla 8. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tiempo laborado. UCI Dumian los chorros.	42
Tabla 9. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, Clínica odontológica PROSDENT.	44
Tabla 10. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable liderazgo. Clínica odontológica PROSDENT.	46
Tabla 11. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable motivación Clínica odontológica PROSDENT.	48
Tabla 12. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable reciprocidad. Clínica odontológica PROSDENT.	50
Tabla 13. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable participación. Clínica odontológica PROSDENT.	52
Tabla 14. Comparativo clima organizacional personal	

administrativo y asistencial, según tipo de contrato. Clínica odontológica PROSDENT.	52
Tabla 15. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de cargo. Clínica odontológica PROSDENT.	54
Tabla 16. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tiempo laborado. Clínica odontológica PROSDENT.	56
LISTA DE GRAFICOS	
CONTENIDO	PÁGINA
Gráfica 1. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, UCI Dumian los chorros.	28
Gráfica 2. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable liderazgo. UCI Dumian los chorros.	30
Gráfica 3. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable motivación. UCI Dumian los chorros.	32
Gráfica 4. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable reciprocidad. UCI Dumian los chorros.	34
Gráfica 5. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable participación. UCI Dumian los chorros.	36
Gráfica 6. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de contrato. UCI Dumian los chorros.	38
Gráfica 7. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de cargo. UCI Dumian los chorros.	40
Gráfica 8. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tiempo laborado. UCI Dumian los chorros.	42
Gráfica 9. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, Clínica odontológica PROSDENT.	43
Gráfica 10. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable liderazgo. Clínica odontológica PROSDENT.	45
Gráfica 11. Comparativo clima organizacional personal	

administrativo y asistencial, variable motivación Clínica odontológica PROSDENT.	47
Gráfica 12. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable reciprocidad. Clínica odontológica PROSDENT.	49
Gráfica 13. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable participación. Clínica odontológica PROSDENT.	51
Gráfica 14. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de contrato. Clínica odontológica PROSDENT.	53
Gráfica 15. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de cargo. Clínica odontológica PROSDENT.	54
Gráfica 16. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tiempo laborado. Clínica odontológica PROSDENT.	56

AGRADECIMIENTOS

A la dirección y colaboradores de la UCI DUMIAN Los Chorros y de la Clínica Odontológica PROSDENT, por su colaboración para realizar esta investigación en sus instituciones.

A nuestras familias por el apoyo durante la realización de la investigación.

A la profesora Paula Andrea Peña López por su tiempo y dedicación en las correcciones y sugerencias durante toda la investigación.

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título: “**Determinación del clima organizacional en instituciones prestadoras de servicios de salud de Santiago de Cali, Unidad de Cuidados Intensivos DUMIAN MEDICAL LOS CHORROS y Clínica Odontológica PROSDENT**”.

Investigadores:

Claudia María Aguirre Idrobo. Enfermera, coordinación de servicio rehabilitación cardiaca y pulmonar KARDIUP. claumagu@gmail.com.

Andrés Mauricio Corral García, odontólogo, cirujano oral, clínica odontológica PROSDENT. mauriciocorral2012@gmail.com.

Eliana González Castrillón. Economista, andrelia1327@gmail.com

Miguel Ángel Ledesma Gónima, Médico cirujano plástico y reconstructivo. mialgo@yahoo.com.

Guícela Muñoz Ledezma. Enfermera, auditora de cuentas médicas. Hospital Piloto de Jamundí. gicelamunoz@gmail.com.

Línea de Investigación: Gestión de Calidad

Área de conocimiento a la que aplica: Salud

Programa de Posgrado al que se articula: Especialización en Administración en salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: Cali

Departamento: Valle

Duración del Proyecto (periodos académicos): 2 semestres

2. RESUMEN

2.1 RESUMEN

El clima organizacional es la percepción que cada miembro de la institución tiene acerca del lugar donde labora, determinando así su comportamiento y rendimiento. Las buenas relaciones interpersonales y las adecuadas decisiones, conducen a tener climas laborales favorables, que ayudarán a obtener más fácilmente las metas institucionales.

Se realizó un estudio sobre el clima organizacional en dos instituciones de salud de la ciudad de Cali: CLÍNICA ODONTOLÓGICA PROSDENT Y UCI DUMIAN LOS CHORROS, midiendo cuatro variables del clima organizacional, según instrumento de la OPS: liderazgo, motivación, participación y reciprocidad. La información se recolectó mediante una encuesta de 80 preguntas, realizada entre marzo y abril de 2017.

Finalmente se concluyó que en la Clínica Odontológica PROSDENT, la percepción del Clima organizacional es medianamente satisfactorio, siendo en el área asistencial más satisfactoria que en el área administrativa; además, quienes perciben mejor el clima laboral son los profesionales universitarios, y quienes perciben insatisfacción con el clima es el personal de servicios generales (aseo). En la UCI Dumian la falta de liderazgo y de participación son

el mayor problema que perciben los trabajadores, siendo insatisfactorio en ambas áreas, asistencial y administrativa. Con estos hallazgos se plantearon sugerencias de cambios en ambas instituciones, con el objeto de mejorar el comportamiento de los empleados en sus relaciones personales, redundando en buenos resultados institucionales.

2.2. INTRODUCCIÓN

En todos los niveles de educación formal, una de las ramas a destacar es la investigación científica la cual proporciona conocimientos sobre diferentes hechos y procesos de la realidad, permitiendo descubrir causas y consecuencias para lograr su mejor comprensión. Esto facilita las herramientas para poder realizar acciones encaminadas a mejorar dichos hechos y/o procesos.

Actualmente el sector salud en Santiago de Cali está pasando por un momento laboral complejo, por falta de condiciones tanto para los usuarios, como para los trabajadores que prestan el servicio. Es por esto que se consideró importante realizar esta investigación y conocer cuál es el clima laboral dentro de las organizaciones del sector de la salud en la ciudad, tomando como objeto de estudio dos IPS, como son la IPS UCI DUMIAN y la IPS Clínica Odontológica PROSDENT, ya que en muchas ocasiones no es tomado en cuenta como un factor determinante en el desarrollo institucional.

Es de vital importancia que este clima sea conocido por los directivos, con el fin de ayudarlos a plantear planes de mejora a partir de recomendaciones propuestas en el desarrollo de esta investigación. El objetivo final es que los cambios se vean reflejados positivamente en el desempeño de las organizaciones intervenidas, especialmente porque en las instituciones de salud, el contacto humano es una de los factores a tener en cuenta.

Para este fin se caracterizó dos instituciones prestadoras de servicios de salud en la ciudad de Cali, con el fin de conocer su clima laboral, y se socializó los hallazgos y una propuesta en forma de recomendaciones que les permitiera a estas dos instituciones realizar planes de mejora, si así lo consideran necesario sus respectivos directivos.

2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial se está viviendo una globalización inminente que día tras día afecta en su totalidad a los países de una u otra forma. Todas las organizaciones buscan la mejor manera de adaptarse rápidamente a los cambios sociales, económicos, culturales, políticos y una de las formas de adaptación, es permitiendo que los empleados desarrollen comportamientos más flexibles y más creativos, acomodándose a las exigencias de un mercado que cada vez está más competitivo. Estos nuevos comportamientos individuales del recurso humano de las organizaciones, han fomentado la necesidad de que la organización encabezada por el gerente, realice procesos de gestión humana alineados en las metas de la organización. Esto se traduce en mejorar la calidad no solo de los resultados sino de los procesos, tomando en cuenta en el mismo nivel de importancia el clima organizacional de la empresa a la par con la productividad, la cultura, la eficacia y la eficiencia entre otras.

No obstante Colombia es un país que participa en la globalización, y esto ha beneficiado en gran medida al sector salud, principalmente por la nueva tecnología que ha llegado. Sin embargo cabe resaltar que nuestros servicios de salud también están influenciados por múltiples factores sociales, políticos y económicos. Estos factores afectan tanto a los usuarios que asisten a los servicios de salud como a los trabajadores que prestan el servicio. Para lograr destacar en este campo tan difícil y tan competitivo es importante que se quiera marcar la diferencia, y uno de los valores agregados que se deben tener en cuenta es conocer el clima laboral de dichas instituciones prestadoras de servicios de salud; con el fin de poder realizar mejoras y obtener óptimos resultados. Una de las formas más adecuadas de ser competitivos en esta realidad, es a través del recurso humano. Es importante, que las organizaciones evalúen el clima organizacional constantemente, logrando así, que el personal se sienta motivado e identificado en su lugar de trabajo, para alcanzar no solo una alta productividad, sino también, una satisfacción personal de cada uno de los miembros de la organización.

Por esto las organizaciones de salud no pueden olvidar que están integradas por varios grupos de personas de características distintas, rasgos y cualidades que diferencian unos de otros y en ocasiones estas diferencias pueden ocasionar problemas de convivencia, que por lo general son malos entendidos, que pueden superarse fácilmente, sin embargo si esto no se soluciona a tiempo puede afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos, llevando al fracaso a la organización.

Cualquier organización que pretenda llegar a altos niveles de eficacia y eficiencia, debe considerar el desarrollo de estrategias dirigidas a evaluar y

modificar a aquellos factores que afecten el clima laboral.

Por otro lado no se puede olvidar que el clima laboral es un aspecto importante para obtener excelentes resultados al interior de la organización, por ellos es determinante identificar los puntos críticos que afecten al personal, y corregirlos para evitar que alteren la motivación y el desempeño de los grupos de trabajo.

Un buen clima organizacional dentro de una institución de salud se ve reflejado en profesionales contentos, que atiendan a sus pacientes de la mejor manera, realizando tratamientos adecuados y productivos, contribuyendo al mejoramiento continuo de la sociedad.

Partiendo de lo anterior podemos afirmar que este tipo de investigaciones podría influenciar en el comportamiento de los miembros de la organización, desde los altos directivos hasta la base de la producción, mejorando los sistemas de comunicación, procesos productivos, los incentivos, las estrategias motivacionales.

Con este planteamiento lo que se logra una vez aplicado el instrumento de medición del clima organizacional, es sensibilizar al personal y a los directivos de la clínica odontología PROSDENT y de la unidad de cuidados intensivos DUMIAN, permitiéndoles conocer como es el clima organizacional dentro de cada una de sus empresas haciendo un reconocimiento de sus factores críticos.

Partiendo de este resultado, se plantearon unas recomendaciones que permitan mejorar su clima laboral, como factor determinante del mejoramiento continuo y logro de los objetivos al interior de cada institución

Por esto se hace necesario investigar el clima organizacional en las empresas del sector salud.

2.4 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud, fundamentan su trabajo en unas relaciones interpersonales humanizadas, fue importante determinar cómo se caracteriza el clima laboral en estas dos instituciones de salud, una vez reconocidas sus características se propone unas recomendaciones con las que puedan tomar decisiones encaminadas al mejoramiento institucional y a promover ambientes laborales sanos.

Analizar el clima laboral sirvió para medir la apreciación positiva o negativa del personal de las condiciones y/o motivaciones que encuentra en su empresa para desempeñar su trabajo. Además, permitió conocer aspectos tales como: roles, estado de ánimo, la cultura, el ambiente de trabajo, estímulos, desarrollo

personal, satisfacción en el puesto de trabajo, condiciones ambientales, tiempo de dedicación laboral, vivencias entre otras, para determinar si la estabilidad del clima organizacional fortalece la consecución de las metas establecidas en estas dos instituciones de salud.

Este estudio contribuye a que los trabajadores y los directivos conozcan las variables que afectan el clima organizacional, con el fin de generar los correspondientes planes de mejora.

El crear un ambiente institucional sano tiene como beneficio el fortalecimiento de la prestación de los servicios volviéndolos humanos, eficientes y oportunos.

El solo hecho de realizar un estudio del clima laboral en una empresa refleja el interés de la empresa por el bienestar de sus empleados y los motiva a realizar su trabajo con más sentido de pertenencia; lo que se traduce en un impacto positivo en la prestación de los servicios donde no solo los pacientes son beneficiados, sino también la empresa.

Si se logra que todas las organizaciones de salud se preocupen por mejorar el clima laboral, se tendría un impacto social inmenso pues se beneficiaría al sistema de salud en su totalidad.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el Clima Organizacional en dos instituciones prestadoras de servicios de salud de Santiago de Cali, Unidad de Cuidados Intensivos DUMIAN MEDICAL LOS CHORROS y Clínica Odontológica PROSDENT.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Medir el clima organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud: Unidad de Cuidados Intensivos DUMIAN MEDICAL LOS CHORROS y Clínica Odontológica PROSDENT.
2. Describir las áreas críticas con mayor y menor influencia en el clima organizacional en las instituciones de salud objeto de estudio.
3. Establecer las diferencias del clima organizacional según área de trabajo, tipo de contrato, cargo y tiempo laborado

2. REFERENTE TEÓRICO

4.1 ANTECEDENTES

Desde comienzos del siglo XX, las organizaciones empezaron a tener en cuenta las investigaciones de la psicología como ayudante en el manejo del comportamiento de los trabajadores, evidenciando su influencia en los resultados laborales y a su vez afectando positiva o negativamente a las empresas. Desde este momento el clima organizacional tomó importancia dentro de los factores que influyen en la conducta de las empresas, comenzando a recibir diferentes nombres tales como: Ambiente laboral, Atmosfera, Clima Laboral, Ambiente interno entre otros.

A mediados del siglo XX varios autores trataron de relacionar el clima laboral con el desarrollo de la organización y con la aplicación de la teoría de las organizaciones. Ludwig von Bertalanffy fue uno de los autores de una de las teorías, la cual supera la comprensión excesivamente mecanicista de algunas hipótesis como los expuestos por la escuela clásica. Esta escuela fue muy criticada por el enfoque de corte psicológico- social la cual basa su teoría en las relaciones humanas. Otro autor fue Talcott Parsons quien propuso una teoría que integra, el sistema social organizacional, la personalidad y los niveles culturales, pero en esa época fue muy difícil que tuviera acogida y fuera comprendida.

Una vez comprendida la influencia del clima en el comportamiento de las personas y estableciendo una variable que interviene entre la estructura organizacional y la conducta, empiezan a surgir diferentes definiciones de clima organizacional realizadas por diversos autores. Uno de los conceptos que ha causado mayor impacto es el enunciado por Chiavenato el cual dice: “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización y la atmosfera psicológica, característica que existe en cada organización. Además involucra el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, las actitudes, el sistema de valores y las formas de comportamiento social”. 1.

A finales del siglo XX se empieza a valorar las relaciones interpersonales existentes en función de un todo, comenzando una tendencia donde los trabajadores hasta el día de hoy muestran insatisfacción por el clima laboral que existe en las empresas donde laboran. Dichas empresas reconocen que el talento humano y todo su entorno es la clave directa para dar buenos resultados en la productividad de sus organizaciones.

Después de haber realizado un recuento de los inicios del estudio del clima organizacional, se nombran algunos estudios revisados en la literatura sobre clima organizacional en los últimos años.

1. El artículo de la revista Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2013 titulado: **“Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”**², realizado por la Dr. Alina María Segredo Pérez en la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. Explica que actualmente el clima organizacional es de gran importancia para aquellas instituciones que están en constante mejoramiento de sus ambientes laborales, es por esto que se considera un elemento clave en su desarrollo. En el presente estudio se realiza una conceptualización del clima laboral, orientado a demostrar la importancia del tema en la gestión del cambio que realizan las organizaciones, expone diferentes categorías para realizar la medición de clima teniendo en cuenta los propios valores, creencias y costumbres de la institución permitiendo determinar factores que influyen en el comportamiento organizacional.
2. Otro artículo es el realizado por Diego Raúl Cardona Echeverri y Renato Zambrano Cruz Investigador, Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín, Colombia, publicado por Elsevier España, S.L., titulado: **“Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional oportunidad”**³. Este artículo presenta una caracterización de diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional. En él se realizó una revisión sistemática de publicaciones de los últimos 15 años. Se evidencio que dentro de estas publicaciones hay 10 artículos que presentan instrumentos para la evaluación de clima organizacional. Realizaron un análisis de las propiedades psicométricas y se encontró que existe un grupo de 8 dimensiones que repiten la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.
3. Otro estudio es el realizado por Diana Marcela Conde Martin, Claudia Elena Figueroa Murcia y Brania Florez Peña (2014) titulado: **“Evaluación del clima organizacional de los trabajadores asistenciales del área de hospitalización del Hospital departamental San Antonio de Pitalito”**⁴. Analiza el clima con 4 variables importantes como son : Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación , donde llegan a la conclusión que hay muchos aspectos a mejorar dentro de las empresas de salud donde definitivamente intervienen factores sociales, económicos, laborales y culturales que afectan a los trabajadores.
4. Otro estudio fue el realizado por Yacira Tello Córdoba, Juana Iris Saavedra Perea, Harold Alberto Mosquera Salas, titulado: **“Determinación del clima organizacional en los empleados de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó”**⁵, donde los resultado evidencian debilidades dentro de la empresa en aspectos tales como: compañerismo, relaciones interpersonales, motivación y toma de

decisiones, estableciendo recomendaciones claras para mejorar el clima laboral.

5. En el estudio realizado por el Dr. José Marcos Santa Eulalia Mainegra, Dra. Betty Alicia Sampedro Díaz del Policlínico Docente Isidro de Armas. La Habana, Cuba. "**Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud**"^{6.}, se realizó una valoración sobre el clima organizacional, con el objetivo de crear un punto de vista acerca del concepto de clima organizacional, resaltando su importancia en el adecuado desempeño de los directivos y trabajadores de las unidades de salud. Se estudió diferentes formas para determinar el clima laboral y cómo mejorarlo. Se analizaron las formas propuestas por Litwin y Stringer, explorando el clima laboral desde cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación. Concluyeron que el aprendizaje organizacional permite la transformación de la organización, haciéndola más inteligente, mejorando la calidad de la asistencial, debido a que permite cambios en las actitudes y conductas de los miembros de la institución, mejorando la motivación laboral y el rendimiento en general.
6. "**Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud**"^{7.} Dr. Alejandro Noboa. Se realizó una medición del clima laboral realizando una discusión de la relación de clima con el de cultura organizacional y la calidad de vida laboral; adicionalmente incluye los resultados de una encuesta de clima laboral adaptados a los modelos de Litwin y Stringer, se concluyó que una de las mayores fortalezas de la institución está relacionado con la estructura organizacional, igualmente da importancia a la adaptación que requiere una organización para implementar el sistema de gestión de calidad y como esto influye en la aceptación de normas y reglamentos. Conjuntamente valora las relaciones interpersonales, manejo de conflictos, la identidad institucional.
7. "**Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicios en salud ocupacional de la ciudad de Santa Marta, Colombia**"^{8.} *Lilibeth Pedraza Álvarez, Ximena Socarrás Plaza, María Paola Jiménez Villamizar, Ibo Alexander Romero Reales.*
El propósito de esta investigación fue identificar el clima organizacional en una IPS de salud ocupacional en la ciudad de Santa Marta, Colombia. Observo el entorno laboral, la influencia en la conducta del trabajador, cuál es su percepción de la organización y su principal motivación para desempeñar una tarea, al igual que revisó las dimensiones de las relaciones interpersonales, la comunicación y el liderazgo.
8. Casas Cárdenas y Echevarría Barrera, 1999 realizaron un "**estudio en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta)**"^{9.} con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades de dicho establecimiento, que permita reunir la información, sobre aquellos factores que influyen en él. El estudio fue realizado en una

población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluyen las autoras de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

4.2 MARCO TEÓRICO

Una de las principales características de las organizaciones es que están formadas por personas que interactúan, se interrelacionan y desempeñan acciones propias con el propósito del logro de unas metas definidas por medio del desarrollo de un trabajo coordinado.

Es por esto que el ***Clima Organizacional*** es un tema de mucha importancia hoy en día para las empresas, las cuales, están en busca continua del mejoramiento del ambiente laboral y de esta forma aumentar la productividad, sin perder de vista a la persona.

Para el estudio de este tema, se tienen en cuenta muchos aspectos como la actitud hacia el trabajo diariamente, la relación entre jefe y colaboradores, relación entre proveedores y clientes.

Así mismo, se requiere comprender la influencia que tiene el clima organizacional sobre el rendimiento de los individuos en sus lugares de trabajo. Se ha determinado que este influye en su productividad, rendimiento y satisfacción en sus labores; es por eso que la preocupación de muchos administradores hoy por hoy, está centrada en la respuesta a un interrogante: ¿Le gusta trabajar en su organización? Pues es claro que el clima organizacional constituye la personalidad de una organización y es fundamental que un administrador aprenda a identificar el clima al interior de la institución en la que labora. También debe saber reconocer a que personas se dirige, cuales son las dimensiones que causan la mayoría de las dificultades o problemas y en especial

la forma de abordarlos y darles el manejo más efectivo.

Por tal razón la forma en que un individuo se comporta en su trabajo depende no solamente de las características personales, sino también de la forma como este percibe el clima de su trabajo. El clima es determinante en el desarrollo de la organización, en la forma que esta evoluciona y así mismo como logra adaptarse al medio exterior. El clima organizacional está estrechamente relacionado con la motivación de las personas. Cuando esta es alta entre el grupo, el clima organizacional sube y se evidencia en la motivación, el ánimo y el interés de los miembros de la organización, y si por el contrario esta motivación es baja, se manifiesta en frustración, desinterés y en muchas ocasiones causa depresión y en casos extremos estados de agresividad entre los miembros del equipo.

Este aspecto está directamente relacionado con la cultura organizacional de donde se sustenta esta conclusión: “El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización” 10.

¿Por qué es importante el clima organizacional?

Para que una organización funcione adecuadamente es indispensable que haya un buen funcionamiento del recurso humano, pero si no se logra, sus miembros estarán con frustraciones y resentimientos con sus jefes o con la empresa como tal; es por esto que el estudio del clima organizacional muestra el estado de la organización, su cultura, el ambiente de trabajo, los estados de ánimo, los factores que influyen en el buen desempeño del trabajador, es necesario que se determine políticas y estrategias direccionadas a obtener los objetivos propuestos, si son efectivas o si por el contrario deben ajustarse. Hacer un diagnóstico del clima organizacional es fundamental y necesario pues permite detectar cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la institución, se requiere laborar o establecer una herramienta de evaluación de acuerdo a las necesidades propias o específicas detectadas en la organización; esta debe ser periódica y se debe tener claro que esta evaluación no es solamente para enfrentar las situaciones que se presentan, sino para innovar, reforzar y como política en búsqueda del mejoramiento continuo de la organización.

Una de las características del clima organizacional es el impacto que tiene sobre el comportamiento de los integrantes de la organización, puesto que un clima laboral afectara notablemente la conducción de la empresa y la coordinación de las diferentes actividades, afectando directamente el compromiso con su institución. Es por eso que muchas empresas donde sus líderes se quejan que los colaboradores “No tienen la camiseta puesta” son aquellas organizaciones

donde hay un mal clima laboral.

En conclusión el clima laboral es la percepción que los trabajadores y los directivos se forman de la empresa en la cual laboran, y que afecta directamente en el desempeño de esta.

La teoría de la administración científica plantea la racionalización del trabajo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada individuo debe desempeñar un rol social. Con sus principios de la dirección científica aspira a reemplazar las actividades arbitrarias de los directivos por procedimientos analíticos y científicos.

Las principales críticas al enfoque clásico de la administración son:

1. Concebía la administración centrada en la tarea, que veía al trabajador como un complemento de la máquina.
2. El exagerado racionalismo a la hora de concebir la administración.
3. El enfoque de sistemas cerrado donde se considera la organización de forma aislada y sin considerar el entorno.
4. La ausencia de trabajo experimental que apoyan la hipótesis que plantea su teoría.

Durante la década de los setenta surge el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Este enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como un marco de referencia general, y puede ser usado para la teoría organizacional moderna.

La teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas:

1. Los sistemas existen dentro de los sistemas
2. Los sistemas son abiertos
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Se ha demostrado que las teorías tradicionales de la administración han visto la organización como un sistema cerrado. Esta tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de su dependencia en cuanto al ambiente. También llevo a una excesiva confianza y concentración en los principios de funcionamiento interno, con la consecuente falta de comprensión y desarrollo de los procesos de retroalimentación que son esenciales para la supervivencia.

La teoría de sistemas penetra en las teorías de la administración por dos razones básicas:

1. Por un lado la necesidad de una síntesis e integración de las teorías anteriores.
2. Las matemáticas, la cibernética y la tecnología de la información introdujeron grandes posibilidades de desarrollo y operativización de las

ideas que convergen hacia la teoría de sistemas aplicada a la administración. En este proceso hay una entrada y una salida, y un proceso intermedio necesario para la vida.

Las principales características de la teoría moderna de la administración basada en el análisis sistemático son las siguientes:

1. Punto de vista sistémico: la moderna teoría entiende a la organización como un sistema formado de cinco partes (entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente)
2. Enfoque dinámico: el énfasis de esta teoría se da en el proceso dinámico de la interrelación que ocurre dentro de la estructura de una organización. La teoría moderna no se aparta del énfasis de la estructura, hace hincapié en el proceso de interacción que ocurre dentro de esa estructura.
3. Multidimensional: considera todos los niveles de la organización.
4. Multimotivacional: reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos distintos.
5. Multidisciplinaria: busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio.
6. Descriptiva: busca comprender los fenómenos organizacionales, dejar los objetivos y métodos al individuo.
7. Multivariable: asume que un proceso puede ser causado por numerosos factores que están interrelacionados y que son interdependientes.
8. Adaptativa: si una organización pretende permanecer viable, debe adaptarse continuamente a los requisitos cambiantes del ambiente. El enfoque sistémico de la administración es básicamente una teoría general comprensible, que cubre ampliamente todos los fenómenos organizacionales, una síntesis integradora de los conceptos clásicos, estructuralistas y del comportamiento.

Otro aspecto a considerar son las dimensiones o variables del clima organizacional, cuyas características influyen en el comportamiento de las personas y pueden ser medidas utilizando diferentes instrumentos. Dependiendo de los autores estas dimensiones se organizan de diferentes maneras para obtener sus objetivos y metas.

Ahora se analizarán los diferentes autores para definir las dimensiones o variables que serán de ayuda para medir el clima organizacional en las dos empresas.

AUTORES QUE DEFINEN CLIMA ORGANIZACIONAL 11.

TAYLOR	LINKERT	LITWING Y STRINGER	BRUNET
<p>Define cuatro principios de la administración que dan como resultado de su seguimiento una mayor prosperidad para todos.</p> <p>1. Principio de planificación: sustitución de la improvisación por la ciencia, con la planificación del método.</p> <p>2. Principio de preparación: selección científica de los trabajadores.</p> <p>3. Principio de control: se debe controlar el trabajo</p> <p>4. Principio de ejecución: asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades</p>	<p>Mide el clima organizacional en función de ocho dimensiones:</p> <p>1. Los métodos de mando. La características de:</p> <p>2. Las fuerzas motivacionales</p> <p>3. Los procesos de comunicación</p> <p>4. Los procesos de influencia</p> <p>5. Los procesos de toma de decisiones.</p> <p>6. Los procesos de planeación</p> <p>7. Los procesos de control.</p> <p>8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento</p>	<p>Miden el clima organizacional dependiendo de seis dimensiones:</p> <p>1. Estructura de la organización</p> <p>2. Responsabilidad individual</p> <p>3. Remuneración</p> <p>4. Riesgo y toma de decisiones</p> <p>5. Apoyo</p> <p>6. Tolerancia al conflicto</p>	<p>Mide el clima organizacional utilizando un instrumento de cuatro dimensiones:</p> <p>1. Autonomía individual</p> <p>2. Grado de estructura que impone el puesto</p> <p>3. Tipo de recompensa</p> <p>4. consideración , agradecimiento y apoyo</p>

Los modelos de análisis del clima organizacional de los diferentes autores, muestran aspectos básicos en común y otros complementarios, dándoles mayor importancia a la estructura de la organización, a los proceso de planeación, a la responsabilidad en el trabajo, a la motivación (exceptuando la teoría de Taylor, que se orienta más a la satisfacción de la institución que la de los trabajadores) y a la toma de decisiones; demostrando como desde los primeros estudios los

diferentes autores se han interesado en tener un clima laboral satisfactorio, para obtener un mejor desempeño de los integrantes de instituciones y de las instituciones en general; actualmente se tiene más en cuenta todo lo relacionado al clima laboral por impactar positivamente en la eficiencia, efectividad y en la calidad de las instituciones de salud, lo cual ha sido demostrado por muchos estudios, como ya se ha nombrado en los antecedentes.

(Anexo 1) CUADRO TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SUS ENFOQUES RELACIONADOS AL CLIMA LABORAL ¹².

4.2.1 MODELO ANALÍTICO DE LA ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD

La Organización Panamericana de la Salud, OPS ha implementado un programa subregional de desarrollo de la capacidad gerencial de los sistemas de salud, donde aplica metodologías y herramientas de las diferentes teorías administrativas a los diferentes tipos de organización, conformando un modelo de análisis y de desarrollo organizacional ajustado a las unidades de salud.

La OPS propone la Teoría de la Organización de los Sistemas de Salud, donde existen dos proyecciones:

-Desarrollo institucional u organizacional: Intervención que impulse los cambios planeados para el desarrollo de la organización.

-Gestión y capacidad gerencial: Para la toma de decisiones, e identificación de necesidad de cambio a las instituciones.

La Organización Panamericana de la salud (OPS) ha definido solo cuatro grandes dimensiones del clima organizacional:

- 1.Liderazgo
2. Motivación
3. Reciprocidad
4. Participación

4.2.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Son muchos los autores que han revisado y aportado al tema de clima organizacional en los últimos cincuenta años, entre estos podemos destacar a: Forehand y Gilmer (1964), Tagiuri y Litwin (1968); Cambell, Dunnette, Lawler y Weick (1970); Joannesson (1973), Hellriegel (1974), Woodman y King (1978), Schneider y Reichers (1983) Silva (1996), Rodríguez (2001), García (2011) Uribe Prado (2015), entre otros.

Algunas de las primeras definiciones de clima organizacional que han tenido mayor aceptación, según Woodman y King (1978) y corroboradas por Uribe Prado (2015) son las siguientes:

Forehand y Gilmar (1964) definen el clima organizacional como: “conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras donde su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.” 13.

Cambell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), basados en las propiedades del clima organizacional, lo definen como un “conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias.” 14.

Otros autores encontrados en la literatura de relevancia en el clima organizacional, según Uribe Prado (2015) son: Joannesson (1973), Woodman y King (1978) y García (2011).

Joannesson (1973) dice que “las definiciones de clima organizacional pueden ubicarse en objetivas y subjetivas. Las primeras están enfocadas a las características de la organización como son tamaño, niveles de autoridad o complejidad organizacional. Por su parte, las definiciones subjetivas están basadas en las percepciones que los trabajadores tienen de la organización en aspectos tales como la estructura, el reconocimiento, las recompensas, entre otros, y considera al clima organizacional como una variable que de manera necesaria interviene entre las características objetivas de la organización y los comportamientos y resultados de los trabajadores” 15.

Woodman y King (1978), según estos autores no hay una unanimidad en la definición del clima organizacional, aunque en la literatura realizan un amplio esfuerzo teórico y metodológico para definirlo. Estos autores concluyen que existe un acuerdo respecto a que el clima organizacional es un concepto significativo el cual se encarga de comprender el comportamiento humano en las organizaciones.

Para **Schneider y Reichers (1983)** el clima organizacional se enfoca en como los trabajadores forman parte del marco social o contextual de la organización. El clima organizacional tiene en cuenta las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales. Estos autores mencionan tres etapas de la evolución del clima organizacional:

1. Introducción y conceptualización.
2. Evolución y desarrollo del constructo
3. Consolidación y acuerdo.

Silva (1996) plantea que el clima existe en la organización y se puede registrar, siendo diferente a la cultura organizacional. También refiere que el clima organizacional es algo externo al individuo, que le rodea pero es diferente a la percepción del sujeto.

Rodríguez (2001) dice que “el clima organizacional se caracteriza por ser permanente, el comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de la empresa, el clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identidad de los trabajadores, estos modifican el clima organizacional y también afectan sus propios comportamientos y actitudes; se refiere a que diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de ella y a su vez el clima interfiere en la diferentes variables, además la rotación y el ausentismo es una alarma de mal clima laboral, observando empleados insatisfechos.” 16.

García (2011) considera tres perspectivas: Perspectiva estructural, Perspectiva individual y Perspectiva interaccionista. Realiza algunas definiciones del clima organizacional así:

- Perspectiva estructural. El clima organizacional es un “conjunto de características que describen a una organización, las cuales a) distinguen una organización de la otra, b) tienen una estabilidad relativa en el tiempo y, c) influyen en la conducta de los trabajadores” 17. (Forehand y Gilmer, 1964)

- Perspectiva individual. El clima organizacional “se define a partir de las percepciones de los trabajadores acerca del entorno para asignar significados que hacen una realidad más comprensible” 18. (García, 2006).

- Perspectiva interaccionista. El clima organizacional es “el resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores, tal como las perciben.” 19.(García, 2006)

Podemos concluir que el clima organizacional tiene múltiples variables las cuales deben de ser tenidas en cuenta como por ejemplo: las percepciones compartidas por cada uno de los integrantes de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se presenta, las relaciones interpersonales, etc. Pero de todas las definiciones sobre clima organizacional, el concepto que ha demostrado mayor utilidad es el referente a las percepciones que el trabajador posee de las estructuras y procesos que se presentan en el medio laboral, donde su importancia radica en que el comportamiento del trabajador no es el resultado de los factores organizacionales presentes, sino de las percepciones que el trabajador adquiera de los diferentes factores. Estas percepciones dependen en

gran parte de las interacciones y de experiencias que se tenga cada integrante de la organización, reflejando una interacción entre las características personales y organizacionales.

4.2.3. RESEÑA HISTORICA DE LAS INSTITUCIONES A ESTUDIAR

Para el logro del objeto de estudio es necesario conocer la reseña histórica de las instituciones, en las cuales medimos las diferentes variables de clima organizacional.

La Clínica Odontológica PROSDENT se formó en el año 2005 donde dos odontólogos graduados del colegio odontológico decidieron hacer una sociedad para montar una clínica que prestara servicios particulares de odontología. Entre los dos compraron una casa en el barrio Tequendama de la ciudad de Cali La remodelaron y crearon dicha IPS donde realizan contratos con otros odontólogos especialistas para formar un grupo interdisciplinario que prestan servicios de odontología general, endodoncia, periodoncia, cirugía oral, rehabilitación oral, implantología y estética dental, a todos sus pacientes.

DUMIAN MEDICAL SAS, cuya sede administrativa tiene domicilio en Cali está constituida bajo documento privado de 5 de Agosto de 2003, inscrita en la Cámara de Comercio el 6 de Agosto de 2003, bajo el número 5514 del libro IX de Cali (Valle), y su número de identificación tributaria NIT es 805.027.743-1.

Es una Empresa sólida, la cual cuenta con tecnología de punta y estrictos estándares de calidad, con personal idóneo, capacitado y con sentido social, en donde su razón de ser es el Usuario; además presta los mejores servicios de salud a sus contratantes. Especializada en contratos de asociación sin riesgo compartido para el montaje y operación de instituciones hospitalarias, unidades de cuidado intensivo adulto, pediátrica y neonatal y unidades de diagnóstico de alta complejidad, con presencia en varias regiones del país. En la ciudad de Cali, tiene una sede dedicada al servicio de cuidados intensivos del adulto, en el segundo piso del hospital departamental Mario Correa Rengifo.

4.2.4. EL REFERENTE LEGAL DEL CLIMA LABORAL

La integridad de la vida y la salud de los trabajadores constituyen una preocupación de interés público, en el que participan el gobierno y los particulares (Ley 9/79). Se establecieron las obligaciones de las organizaciones “Para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones” por lo cual se establecen normas que buscan:

- Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.
- Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, orgánicos, mecánicos y otros que pueden afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.
- Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud en los lugares de trabajo.

- Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones.

- Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.”²⁰.

La Norma ISO 9004:2000, sugiere que “la organización debería determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto (o servicio)”. Para lo cual debería “asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración lo siguiente:

- Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.

- Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el equipo de protección.

- Ergonomía.

- La ubicación del lugar de trabajo.

- Interacción social.

- Instalaciones para el personal de la organización.

- Calor, humedad, luz, flujo de aire.

- Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.”²¹.

El Decreto 1227 de 2005, en desarrollo del artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 dispone que “con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

- Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.”²².

- Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

- Fortalecer el trabajo en equipo.

- Adelantar programas de incentivos

5. METODOLOGÍA

5.1 ENFOQUE

El estudio del clima organizacional en la CLINICA ODONTOLOGICA PROSDENT y en UCI DUMIAN MEDICAL es descriptivo, porque se caracterizaron las variables del clima organizacional que propone la OPS, como son: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Se realizó un estudio transversal porque se aplicó en un solo corte de tiempo a los sujetos de estudio; además es un estudio cuantitativo porque todos los resultados se midieron numéricamente.

Se realizó un estudio de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo de corte

transversal.

5.2 DISEÑO

Descriptivo de corte transversal.

5.3 POBLACIÓN

La población de estudio de la IPS ODONTOLOGICA PROSDENT y de la unidad de cuidados intensivos DUMIAN MEDICAL de la ciudad de Cali son :

PROSDENT: 26

Administrativos : 2 Asistencial: 24

DUMIAN MEDICAL: 51 Personas.

Administrativa: 8 Asistencial: 43

5.4 MUESTRA

La muestra es la misma población pues estas IPS son pequeñas y se tomarán todos los trabajadores para realizar el estudio. El estudio a realizar aquí es un **CENSO**, donde la muestra es la misma población total.

PROSDENT: 26.

DUMIAN MEDICAL: 51 Personas

5.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En este estudio de caracterización del clima organizacional, la fuente de información es primaria, donde el mismo equipo de auxiliares de investigación recogió la información de forma directa mediante una encuesta a las poblaciones de las dos IPS objeto de estudio.

5.6 INSTRUMENTOS

Revisando la literatura se encontró múltiples instrumentos diseñados para medir el clima organizacional a partir de un enfoque subjetivo, basado en las percepciones de los miembros sobre la organización, y la interacción entre éstos y la organización.

El instrumento utilizado es una encuesta diseñada por la OPS llamado:

Cuestionario sobre mi Trabajo.

Esta encuesta consta de 80 preguntas donde el encuestador proporciono directamente la encuesta a los participantes o encuestados, y ellos mismo respondieron o marcaron sus respuestas, en este caso falso (F) o verdadero (V). Estas 80 preguntas están intercaladas de forma aleatoria, están distribuidas en grupos de 20, donde se valoran o miden las 4 variables del clima laboral (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación); a su vez de estas 20 preguntas, 5 corresponde o miden a cada una de las 4 sub variables.

5.7 PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Análisis Cuantitativo Descriptivo

Para el análisis de este estudio se tuvo en cuenta la recomendación que da el instrumento elaborado por la OPS, se describe a continuación:

Para la calificación se construyó una plantilla que lleva implícitas las respuestas correctas (sean V o F) de cómo debe ser percibido el clima ideal. Las respuestas correctas tienen el valor de un punto y las respuestas incorrectas se igualan a cero. Esto arroja un total de puntos por subvariables máximo de 5 puntos que sumado a las demás subvariables contenidas en cada área crítica alcanzarían el valor de 20. En total sumarían 80 puntos igual al número de reflexiones planteadas en el instrumento.

Análisis estadístico:

Análisis univariado: Se midieron las variables (área de trabajo, edad, sexo, estado civil, escolaridad, tipo de contrato, cargo, horas laboradas en el día, tiempo Laborado en la institución, tiempo laborado en su actual área, tiempo laborado en su cargo actual) a través de estadígrafos descriptivos y porcentuales.

Frente a la descripción de las áreas críticas y el análisis de los ítems clima organizacional se construyeron gráficos por cada área crítica, donde el eje de las X se colocó las subvariables y en el eje de las Y los valores alcanzados por éstas, entre 0 y 5. Se reunió los puntos de los valores alcanzados con una línea de manera que quede confeccionado el perfil que representará como se percibe el clima en esa área. Si el valor alcanzado por la subvariable es menor que 2,5 entonces el clima en dicha subvariables es insatisfactorio, entre 2,5 y 3 es nivel medio (medianamente satisfactorio) y mayor a 3 satisfactorio.

Análisis bivariado: Se establecieron las diferencias del clima organizacional por área de trabajo, tipo de contrato, cargo y tiempo laborado en su cargo actual según las áreas críticas contempladas en el estudio (liderazgo, motivación,

reciprocidad y participación)

Para el plan de análisis de la información se debe entender muy bien cuáles son las 4 variables y sus respectivas subvariables o dimensiones; a continuación se realiza una descripción detallada:

1. LIDERAZGO. Autoridad que ejercen los líderes para alinear un grupo determinado de personas, enfrentando las dificultades del cambio hacia el logro de los objetivos.

- 1.1 Dirección. Es el rumbo hacia donde se dirigen los esfuerzos del colectivo para alcanzar la meta propuesta
- 1.2 Estímulo por la excelencia. Herramientas que se utilizan para incentivar al personal a realizar las actividades con responsabilidad, calidad eficacia y eficiencia en la producción de un producto o servicio.
- 1.3 Estímulo del trabajo en equipo: invitación constante hacia la unidad de los esfuerzos de los grupos de trabajo, aportando conocimientos y experiencias que enriquezcan al grupo en general.
- 1.4 Solución de conflictos. Recursos y aptitudes de los individuos para resolver asertivamente los conflictos que pueden surgir en las instituciones por diversas causas.

2. MOTIVACIÓN. Variedad de herramientas que el líder utiliza para incentivar, al personal en la satisfacción de sus propias necesidades, las del grupo y las de la institución en la que presta sus servicios.

- 1.5 Realización personal. El trabajador tendrá la capacidad de reconocer el momento que posibilite su propio desarrollo, permitiendo aportar al crecimiento grupal e institucional marcando la diferencia frente a otros grupos humanos.
- 1.6 Reconocimiento de la aportación. Es la valoración o incentivo adicional que da la institución a una persona o grupo de personas que han concluido una labor dentro de los estándares de calidad esperados.
- 1.7 Responsabilidad. Es la competencia técnica, y cognitiva, que tiene un trabajador acorde con su cargo o perfil profesional.
- 1.8 Adecuación de las condiciones de trabajo. Cumplimiento de los requisitos ambientales y tecnológicos necesarios para desempeñarse dentro de un área de trabajo, bajo parámetros de seguridad y comodidad

3. RECIPROCIDAD. Compensación mutua entre el personal y la institución donde se desempeña laboralmente.

- 3.1 Aplicación al trabajo. Capacidad del trabajador de dar soluciones innovadoras a los problemas institucionales con alto grado de responsabilidad.
- 3.2 Cuidado del patrimonio institucional. Custodia por parte de los trabajadores de una institución, de los bienes, equipos y materias primas utilizados durante su desempeño diario.

3.3 Retribución. Procedimiento mediante el cual se remunera, se promueve e incentiva el desarrollo de los individuos dentro de la institución.

3.4 Equidad. Equivalencia en las oportunidades para acceder a los beneficios ofrecidos por la institución.

4. PARTICIPACIÓN. Intervención de los trabajadores en cada uno de los procesos establecidos, que permitan alcanzar la meta propuesta por la institución. Esto se logra generando nuevas ideas e involucrándose con los cambios del entorno. Así la participación ayuda a la aceptación de decisiones, generando mayor productividad.

4.1. Compromiso con la productividad. Acuerdo de responsabilidad de los trabajadores para dar cumplimientos a su parte en el proceso de producción, garantizando un producto o servicio con calidad y eficiencia.

4.2. Compatibilidad de intereses. Afinidad de los intereses personales con los institucionales en busca del logro de los objetivos propuestos.

4.3. Intercambio de información. Reciprocidad en la interrelación de los diferentes actores de la institución para alcanzar armonía en las acciones realizadas y alcanzar las metas.

4.4. Involucración al cambio. Tener la capacidad de transmitir emoción frente a los cambios, promoviendo acciones para que se den constantemente en busca de la evolución de la institución, permitiendo un desarrollo intra y extra institucional, una constante evolución acorde a la influencia del medio ambiente.

5.8 COMPONENTE ÉTICO

El componente ético se debe de considerar cuando se realiza una investigación, puesto que la ética no siempre es obvia en las investigaciones y muchas veces pasa inadvertida; se hace necesario poner en práctica una normatividad específica que definan los comportamientos que se consideran aceptables, sin lastimar a los participantes, brindándoles el derecho a un trato justo y equitativo, además del derecho a la privacidad.

El componente ético es una cuestión de equilibrio entre los derechos de los sujetos que interviene en la investigación y los beneficios del conocimiento científico. Hay que aclarar que esta investigación sobre el clima laboral en dos instituciones de salud es de tipo descriptivo y no experimental.

Al realizar este trabajo de investigación se tuvo presente las normas de ética para la investigación, entre estas se destaca **la Resolución 008430 de 1993 (4 de octubre de 1993) del Ministerio de Salud de Colombia**, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, destacándose el Artículo 4, numeral e): “La investigación para la salud comprende el desarrollo de acciones que contribuyan al estudio de las técnicas y

métodos que se recomiendan o emplean para la prestación de servicios de salud”. Y el Artículo 11 Numeral a) que describe la investigación sin riesgo como “estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, **cuestionarios**” (**como en este estudio**) y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta. En el Artículo 15 de esta resolución se describe la información que deberá presentar el consentimiento informado, la cual debe ser explicada en forma completa y clara al sujeto de investigación o a su representante legal, en forma que pueda ser comprendida.²³

Aquí es importante tener en cuenta el informe Belmont que postula tres principios éticos primordiales para las normas de conducta ética en la investigación:

1. **Principio de beneficencia:** por sobre todo, no hacer daño.
2. **Principio de respeto a la dignidad humana:** comprende el derecho a la **autodeterminación** (derecho a decidir voluntariamente su participación), y el derecho al **conocimiento irrestricto de la información** (descripción detallada de la naturaleza de la investigación, el derecho a rehusarse, las responsabilidades del investigador, probables riesgos y beneficios, etc.)
La autodeterminación y el conocimiento irrestricto de la información sustentan el consentimiento informado de los sujetos participantes
3. **Principio de justicia:** incluye el derecho a un trato justo y equitativo y el derecho a la privacidad.

5.9 CONSENTIMIENTO INFORMADO

Para este estudio no se aplicó consentimiento informado, ya que el muestreo era la población total de ambas empresas y todos los colaboradores accedieron a participar voluntariamente en el diligenciamiento de la encuesta, y las instituciones autorizaron mediante un oficio realizar el estudio.

6. RESULTADOS O DISCUSIÓN

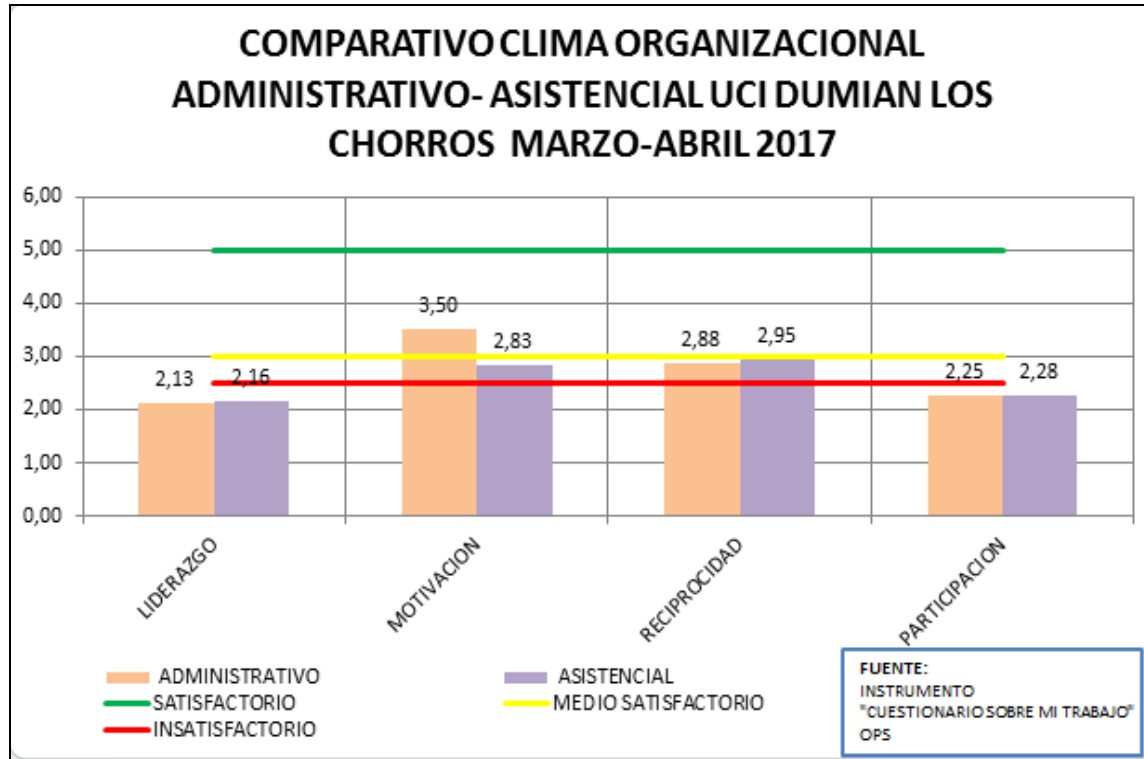
ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UCI DUMIAN MEDICAL LOS CHORROS

Entre el 24 de marzo al 20 de abril de 2017 se realizó la evaluación del Clima Organizacional en la Uci Dumian los Chorros a 51 colaboradores, entre personal asistencial y administrativo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Las variables o puntos críticos evaluados son: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.

Grafica 1. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, UCI Dumian los chorros



Fuente: tabla 1

Tabla 1. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, UCI DUMIAN los chorros

VARIABLE	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
LIDERAZGO	2,16	2,13
MOTIVACION	2,83	3,50
RECIPROCIDAD	2,95	2,88
PARTICIPACION	2,28	2,25

DESCRIPCIÓN: En el cuadro se realiza una comparación de las respuestas dadas tanto por los colaboradores del área asistencial como administrativa de las cuatro variables de la investigación de clima organizacional (LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, RECIPROCIDAD, PARTICIPACIÓN) En color rosado se ha clasificado la información correspondiente al área administrativa y de color morado la parte asistencial.

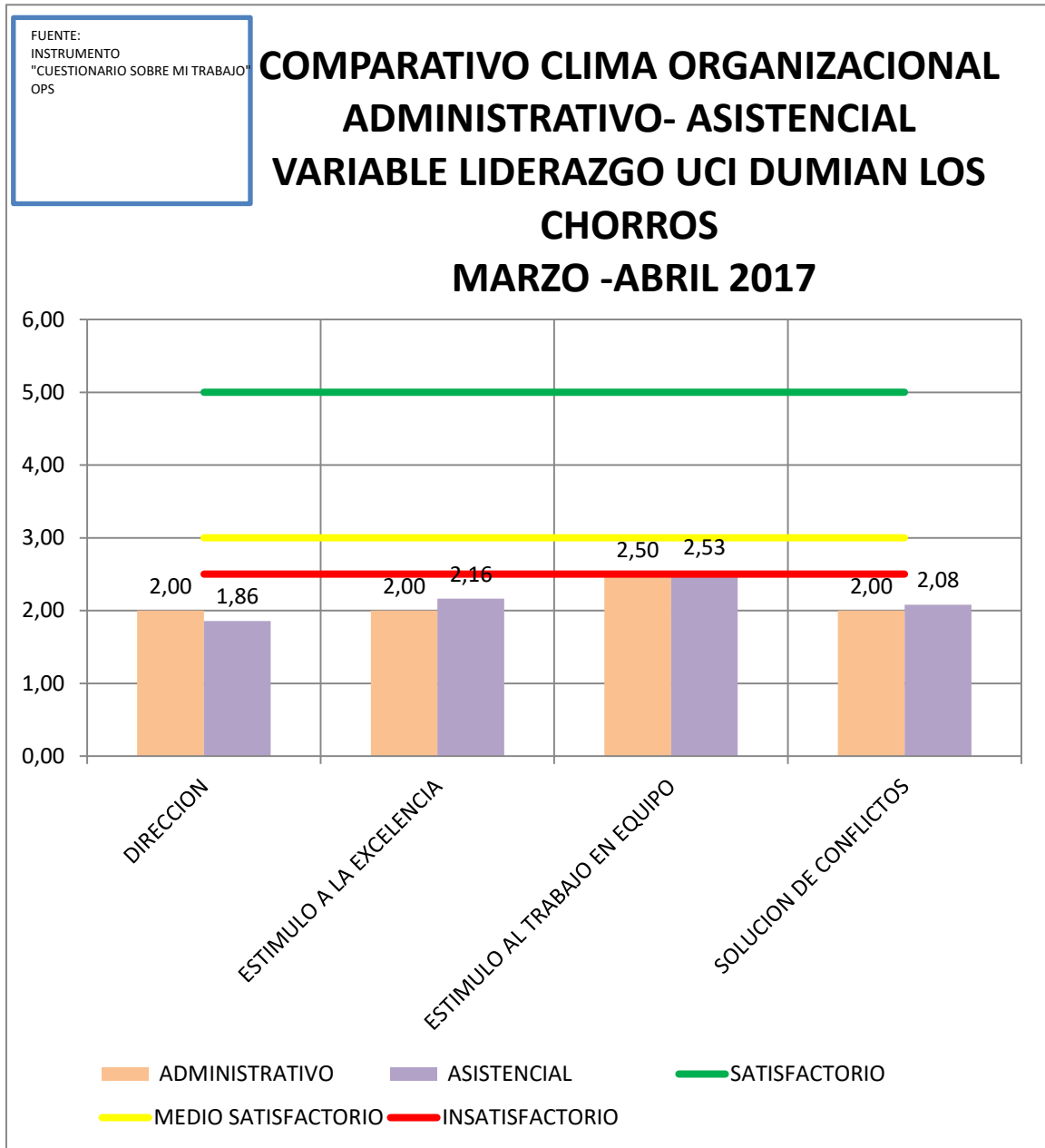
ANÁLISIS: Teniendo en consideración que la población predominante en el servicio de la UCI DUMIAN LOS CHORROS, son el personal asistencial, se puede afirmar que en promedio ellos consideran estar insatisfechos con el liderazgo y la participación que se práctica en el servicio, mientras que expresan que la motivación, reciprocidad es medianamente satisfactorio. En cuanto al promedio del personal administrativo, califican el liderazgo y la participación como insatisfactorio y las variables motivación se consideran satisfechos y en la variable reciprocidad opinaron estar medianamente satisfechos.

En general se observa que el clima organizacional en la UCI DUMIAN es insatisfactorio, como lo confirman las variables liderazgo y participación tanto en el área asistencial como administrativa. Por otra parte solo es satisfactoria la motivación en el área administrativa, siendo la reciprocidad medianamente satisfactoria en la misma área. En el área asistencial la motivación y la reciprocidad son percibidas como medianamente satisfactorias.

ANALISIS POR VARIABLES Y SUBVARIABLES

LIDERAZGO	2,14	INSATISFACTORIO
------------------	-------------	------------------------

Grafica 2. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable liderazgo. UCI Dumian los chorros.



Fuente: tabla 2

Tabla 2. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable liderazgo. UCI Dumian los chorros.

DIMESION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
DIRECCIÓN	1,86	2,00
ESTIMULO A LA EXCELENCIA	2,16	2,00
ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	2,53	2,50
SOLUCION DE CONFLICTOS	2,08	2,00

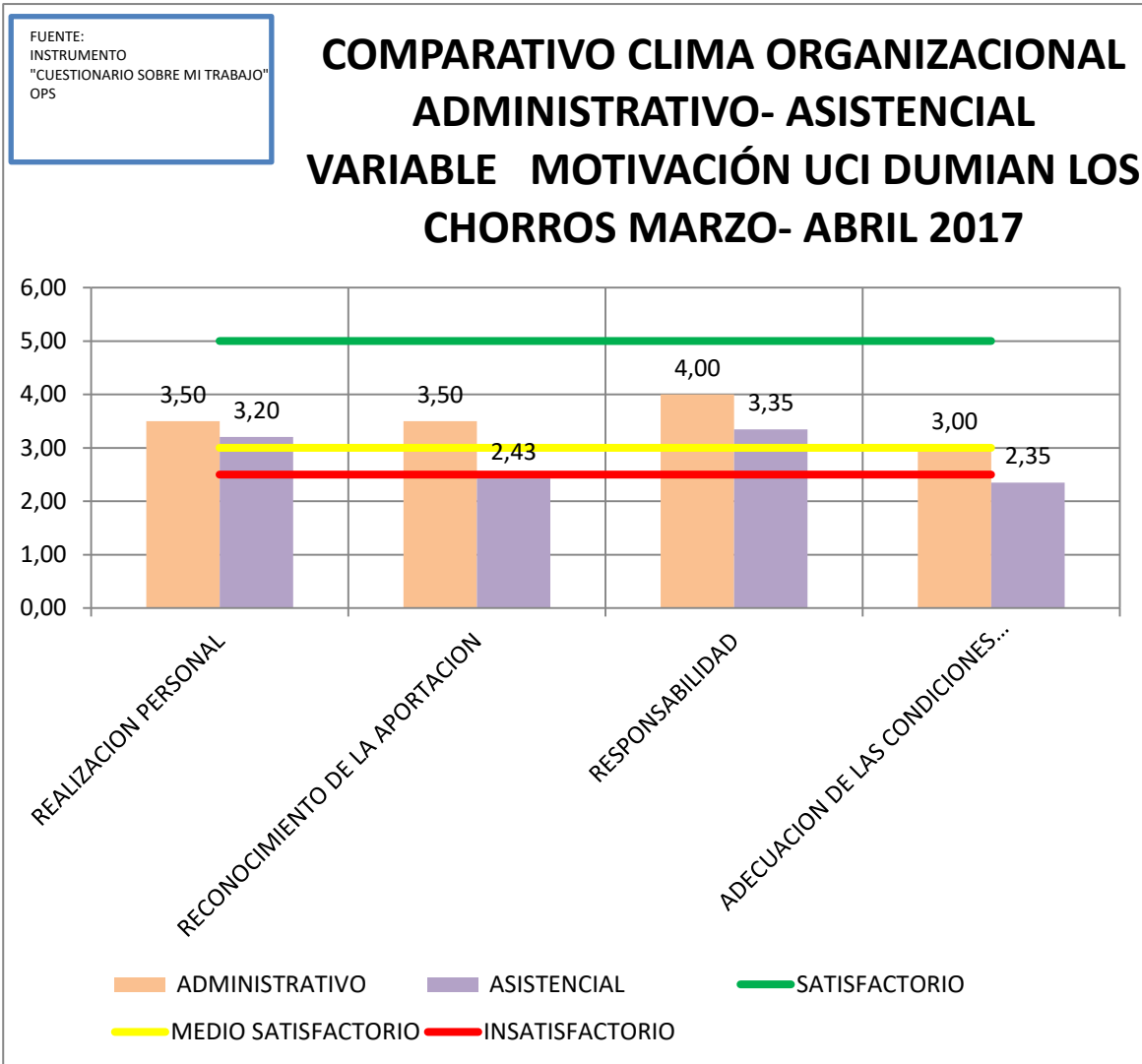
DESCRIPCIÓN: En este cuadro se puede observar la opinión del personal administrativo y asistencial de la UCI DUMIAN LOS CHORROS sobre la variable LIDERAZGO. De color rosado se identifica la columna del personal administrativo y de color morado la columna del personal asistencial, se observa que el promedio de las respuestas se encuentra en un valor por debajo de tres (3) o insatisfactorio.

ANÁLISIS: el promedio del personal asistencial, opina estar insatisfecho con la dirección, estímulo a la excelencia y la solución de conflictos. Y dice estar medianamente satisfecho con el estímulo al trabajo en equipo. Por el contrario el personal administrativo considera estar insatisfecho al valorar las mismas variables.

En general el liderazgo es insatisfactorio tanto en el área administrativa como asistencias, siendo solo la dimensión estímulo al trabajo en equipo medianamente satisfactorio en el área asistencial.

MOTIVACION	3,17	SATISFACTORIO
-------------------	-------------	----------------------

Grafica 3. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable Motivación. UCI Dumian los chorros.



Fuente: tabla 3

Tabla 3. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable Motivación. UCI Dumian los chorros.

DIMESION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
REALIZACION PERSONAL	3,20	3,50
RECONOCIMIENTO DE LA APORTACION	2,43	3,50
RESPONSABILIDAD	3,35	4,00
ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	2,35	3,00

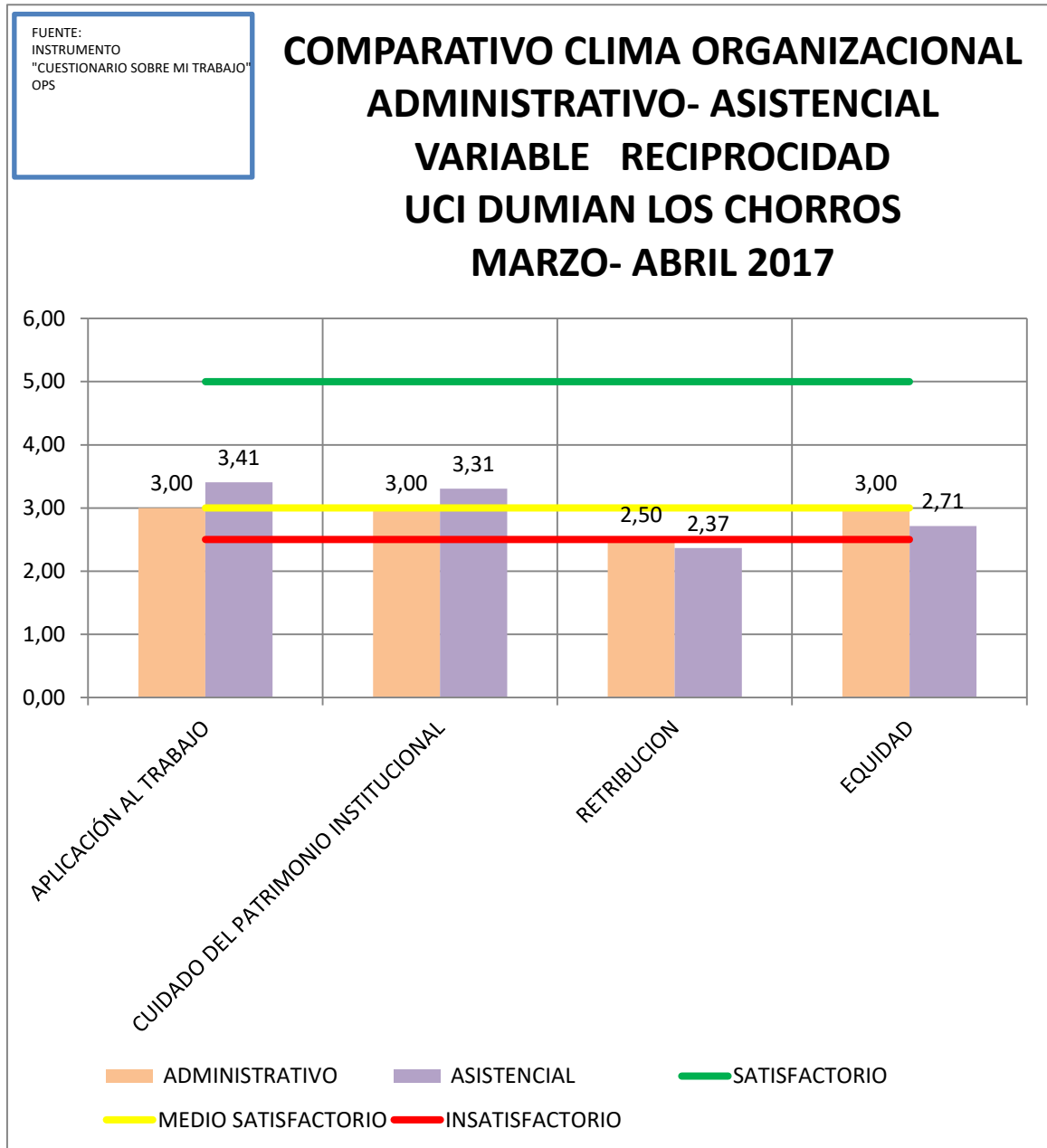
DESCRIPCIÓN: En este cuadro se puede observar la opinión que el personal asistencial y administrativo de la UCI DUMIAN LOS CHORROS, hizo sobre la motivación en el clima organizacional. En la columna de color rosado se tabulo la información del personal administrativo y en la columna de color morado la opinión del personal asistencial. También se observa que las dimensiones estudiadas son: LA REALIZACIÓN PERSONAL, EL RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN, LA RESPONSABILIDAD Y LA ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO. Para la valoración se definieron los siguientes rangos: SATISFACTORIO entre 3 y 5. MEDIO SATISFACTORIO de 2,5 a 3. INSATISFACTORIO menor de 2,5.

ANÁLISIS: la opinión del personal sobre la variable motivación es la siguiente: el promedio del personal asistencial considera estar satisfecho tanto en su realización personal como en el cumplimiento de sus responsabilidades, por el contrario se siente insatisfecho con el reconocimiento a los aportes que realiza en su trabajo y la adecuación de las condiciones laborales. Por otra parte el personal administrativo opina estar satisfechos con la realización personal, el reconocimiento a la aportación, la responsabilidad y medianamente satisfecho con la adecuación de las condiciones de trabajo.

En general se percibe la motivación como satisfactoria en la UCI DUMIAN, con mayor frecuencia de satisfacción en el área administrativa, siendo solo la dimensión adecuación de las condiciones medianamente satisfactorias. En el área asistencial las dimensiones realización personal y responsabilidad son satisfactorias, y el reconocimiento de la aportación y la adecuación de las condiciones de trabajo son percibidas como insatisfactorias.

RECIPROCIDAD	2,91	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
---------------------	-------------	-----------------------------------

Grafica 4. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable reciprocidad. UCI Dumian los chorros.



Fuente: tabla 4

Tabla 4. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable reciprocidad. UCI Dumian los chorros.

DIMESION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
APLICACIÓN AL TRABAJO	3,41	3,00
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	3,31	3,00
RETRIBUCION	2,37	2,50
EQUIDAD	2,71	3,00

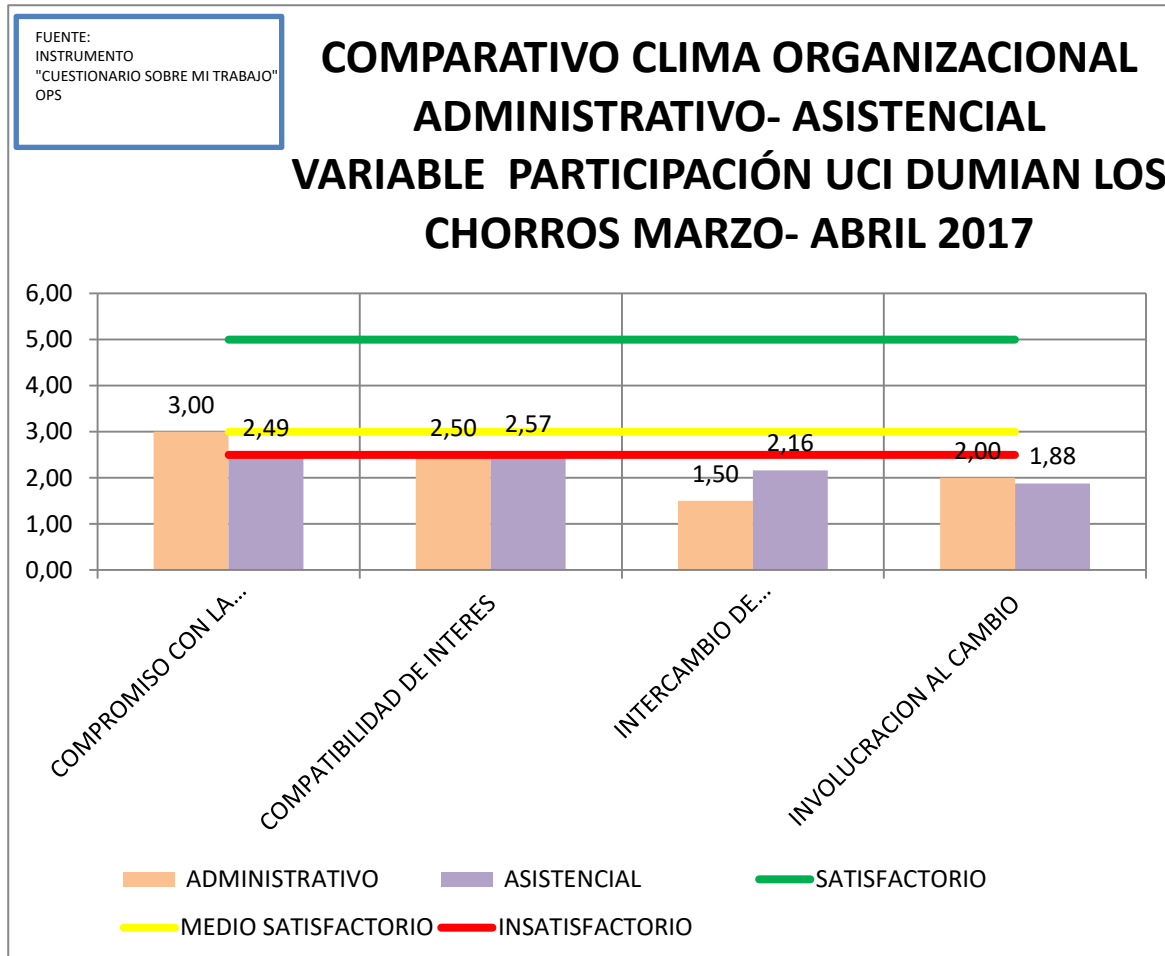
DESCRIPCIÓN: En esta tabulación se observa la comparación de opiniones tanto del personal asistencial como administrativo de la UCI DUMIAN LOS CHORROS, sobre la variable RECIPROCIDAD. Se observa en la tabulación de color rosado la opinión del área administrativa y en color morado la opinión del área asistencial, igualmente se observa que la calificación de las dimensiones se encuentra en el rango de 2,5 a 4 es decir medianamente satisfactoria a satisfactorio.

ANÁLISIS: en cuanto a la reciprocidad la media de la población asistencial de la UCI, opina que se encuentra satisfecho con la aplicación del trabajo y el cuidado del patrimonio institucional; en cuanto a la equidad dicen estar medianamente satisfechos; para el personal administrativo la opinión para estas tres variables es medianamente satisfactoria. En el caso de las respuestas para la variable retribución, los dos grupos manifiestan estar insatisfechos.

En general la reciprocidad es percibida como medianamente satisfactoria en la UCI DUMIAN, siendo las dimensiones aplicación al trabajo y cuidado del patrimonio satisfactorio, en el personal asistencial, y la dimensión retribución se percibe como insatisfactoria en toda la población de la UCI tanto asistencial como administrativa.

PARTICIPACION	2,26	INSATISFACTORIO
----------------------	-------------	------------------------

Grafica 5. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable participación. UCI Dumian los chorros.



Fuente: tabla 5

Tabla 5. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable participación. UCI Dumian los chorros.

DIMENSION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	2,49	3,00
COMPATIBILIDAD DE INTERES	2,57	2,50
INTERCAMBIO DE INFORMACION	2,16	1,50
INVOLUCRACION AL CAMBIO	1,88	2,00

DESCRIPCIÓN: En esta gráfica se observa una comparación de la opinión de los colaboradores de las áreas administrativa y asistencial de la UCI DUMIAN LOS CHORROS, en la variable PARTICIPACIÓN. En la tabulación de color rosado se consignó la opinión del personal administrativo y en color morado la opinión del área asistencial, igualmente se puede ver que las dimensiones se ubican principalmente por debajo del rango de insatisfacción (menor de 2,5)

ANÁLISIS: se observa una leve discrepancia de opinión entre el área administrativa y asistencial sobre la variable compromiso con la productividad, el personal asistencial se percibe insatisfecho, mientras que el área administrativa se siente medianamente satisfecho, y para la variable compatibilidad de intereses el personal asistencial opina estar medianamente satisfecho, mientras que el personal administrativo dice sentirse insatisfecho. Mientras que para el intercambio de información y la involucración al cambio, ambos grupos se perciben insatisfechos.

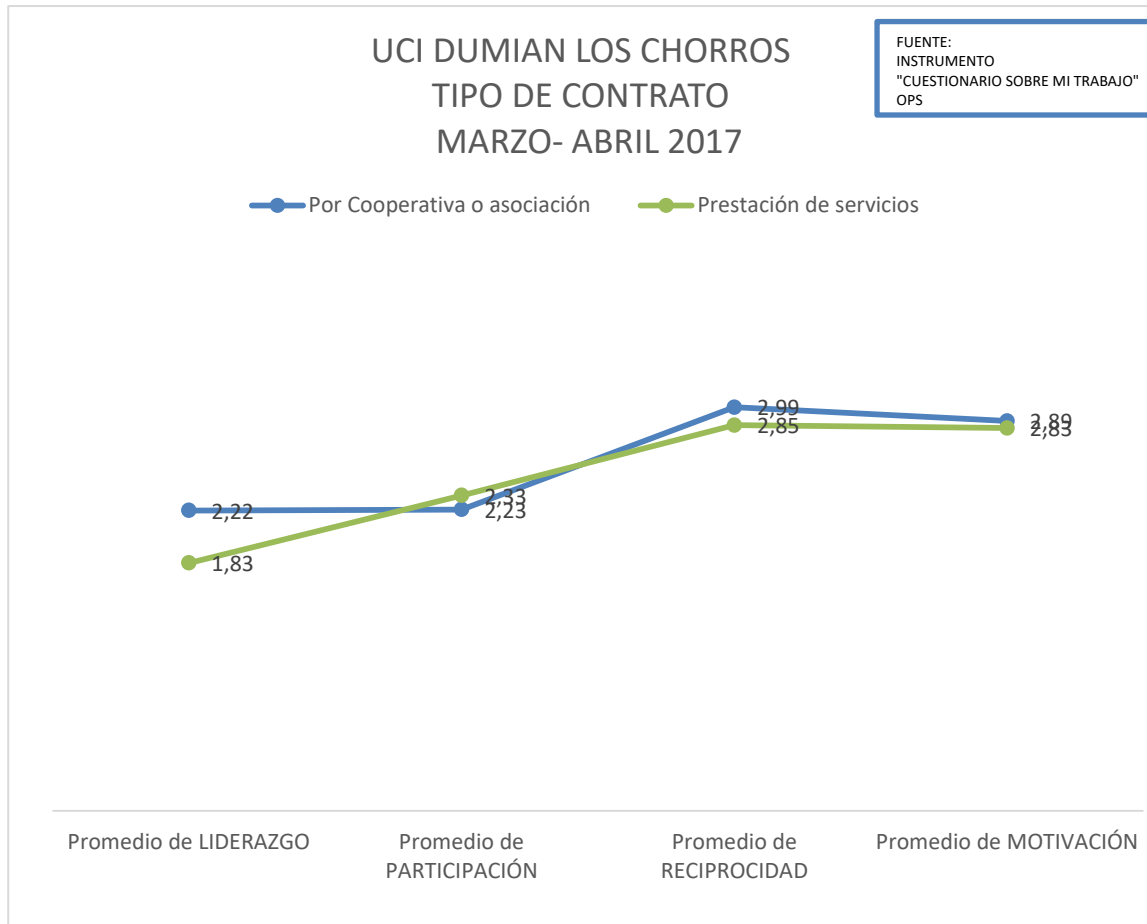
En general la participación es percibida como insatisfactoria en la UCI DUMIAN, exceptuándose el compromiso con la productividad que es medianamente satisfactorio en el área administrativa, y la dimensión compatibilidad de interés que es percibida como medianamente satisfactoria.

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL TIPO DE CONTRATO

Tabla 6. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de contrato. UCI Dumian los chorros.

Valores	Por Cooperativa o asociación	Prestación de servicios	Total general
Promedio de LIDERAZGO	2,22	1,83	2,13
Promedio de PARTICIPACIÓN	2,23	2,33	2,26
Promedio de RECIPROCIDAD	2,99	2,85	2,95
Promedio de MOTIVACIÓN	2,89	2,83	2,87

Grafica 6. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de contrato. UCI Dumian los chorros.



Fuente: tabla 6

DESCRIPCIÓN: Este gráfico muestra las diferencias de las respuestas dadas por el personal en cada variable en relación al tipo de contrato que tiene el personal en general en la UCI DUMIAN LOS CHORROS. Se clasifico de la siguiente manera: línea azul para el personal contratado por cooperativa o asociación y en verde el personal contratado por prestación de servicios.

ANÁLISIS: Se observa que para todas las variables, el personal por contratación por cooperativa o asociación y el personal contratado por prestación de servicios, son muy similares. En cuanto a las variables liderazgo y participación, los dos

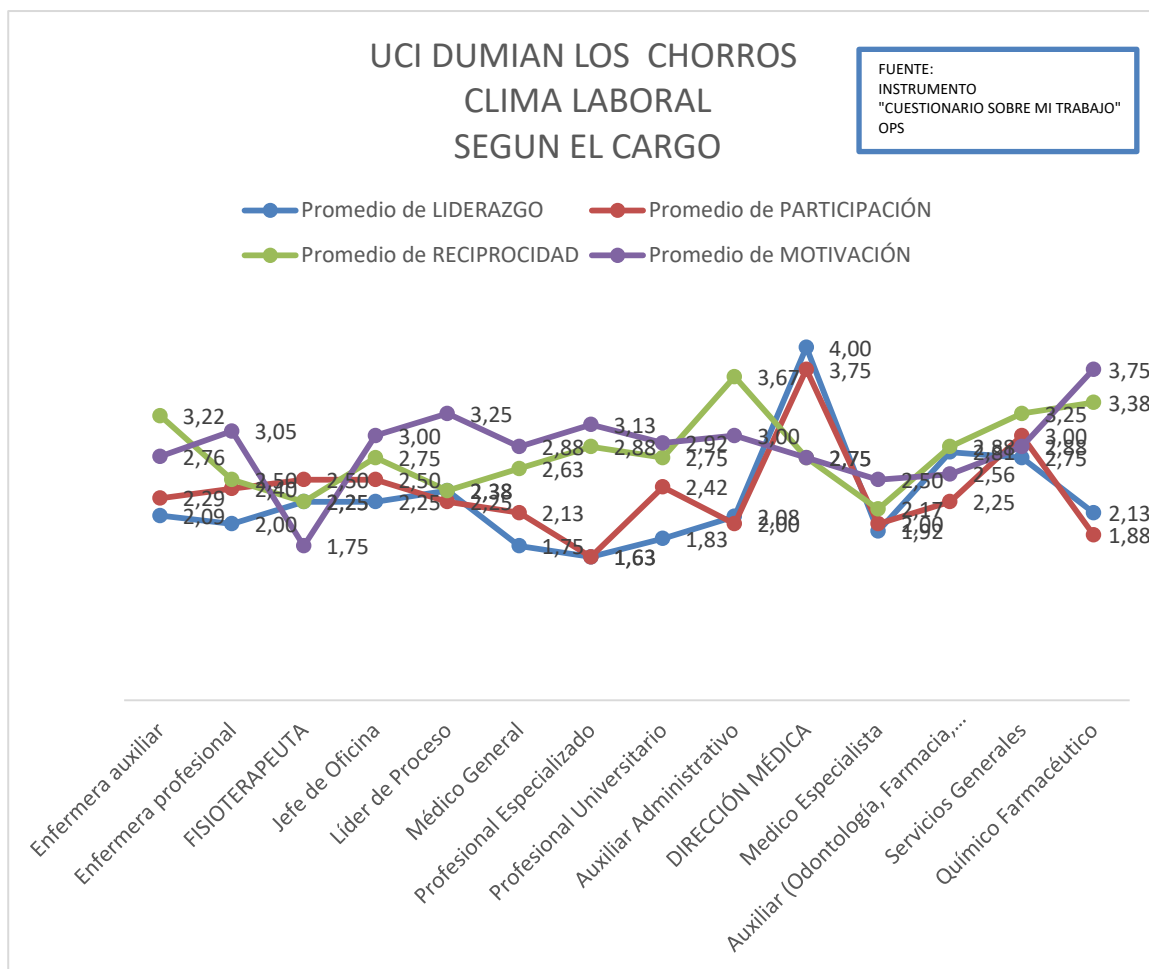
grupos opinan estar insatisfechos, mientras que para las variables reciprocidad y motivación están medianamente satisfechos. En cuanto al liderazgo el que presenta mayor insatisfacción en relación al contrato son los contratados por prestación de servicios.

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL TIPO DE CARGO

Tabla 7. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de cargo. UCI Dumian los chorros.

Etiquetas de fila	Promedio de LIDERAZGO	Promedio de PARTICIPACIÓN	Promedio de RECIPROCIDAD	Promedio de MOTIVACIÓN
Enfermera auxiliar	2,09	2,29	3,22	2,76
Enfermera profesional	2,00	2,40	2,50	3,05
FISIOTERAPEUTA	2,25	2,50	2,25	1,75
Jefe de Oficina	2,25	2,50	2,75	3,00
Líder de Proceso	2,38	2,25	2,38	3,25
Médico General	1,75	2,13	2,63	2,88
Profesional Especializado	1,63	1,63	2,88	3,13
Profesional Universitario	1,83	2,42	2,75	2,92
Auxiliar Administrativo	2,08	2,00	3,67	3,00
DIRECCIÓN MÉDICA	4,00	3,75	2,75	2,75
Médico Especialista	1,92	2,00	2,17	2,50
Auxiliar (Odontología, Farmacia, Laboratorio)	2,81	2,25	2,88	2,56
Servicios Generales	2,75	3,00	3,25	2,88
Químico Farmacéutico	2,13	1,88	3,38	3,75
Total general	2,17	2,29	2,96	2,85

Grafica 7. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de cargo. UCI Dumian los chorros.



Fuente: tabla 7

DESCRIPCIÓN: En este gráfico se compara las diferencias de las respuestas dadas por cada cargo de la institución. Se clasifico cada variable con un color así:
 AZUL: LIDERAZGO
 ROJO: PARTICIPACIÓN
 VERDE: RECIPROCIDAD
 MORADO: MOTIVACIÓN

ANÁLISIS: se observa que en todos los cargos la opinión sobre liderazgo, es más o menos la misma (insatisfactorio). La variable participación: los jefes de oficina, fisioterapeutas, dirección médica y servicios generales comparten la opinión de que es medianamente satisfactoria, mientras que se marca más diferencias de opinión entre el personal de enfermería (auxiliares y jefes) y otro personal profesionales que opinan que es insatisfactoria. Para la variable reciprocidad se observa mayor diferencia de opinión entre, fisioterapeutas y médicos especialistas (insatisfacción) y otras profesiones que se encuentran medianamente satisfechos y satisfechos, en cuanto a la variable motivación se observa que los más desmotivados son los fisioterapeutas y los otros profesionales se encuentran medianamente y satisfactoriamente motivados.

El liderazgo es insatisfactorio a nivel de todos los cargos, exceptuando la Dirección médica que la percibe satisfactoria (4.0); los auxiliares de farmacia (2,81) y los servicios generales (2.75) lo perciben medianamente satisfactorio.

La participación es insatisfactoria en la UCI, exceptuando la Dirección médica (3.75) que la percibe satisfactoria, y los servicios generales (3.0) que lo perciben medianamente satisfactorio.

La reciprocidad es percibida medianamente satisfactoria en general, solo es percibida satisfactoria por el personal de servicios generales, el enfermero auxiliar, el auxiliar administrativo y el químico farmacéutico. Es percibida insatisfactoriamente por el médico especialista, la fisioterapia, el líder de proceso y por la enfermera profesional.

Se puede concluir que los diferentes tipos de cargos de la UCI perciben como insatisfactorio el liderazgo y la participación, y perciben como medianamente satisfactorio la reciprocidad y la motivación.

Quienes tienen la percepción más insatisfactoria son los médicos especialistas (1.92 liderazgo, 2.0 participación, 2.17 reciprocidad, 2.50 motivación), seguido del personal de fisioterapia.

Llama la atención la dirección médica, como los únicos que perciben el liderazgo (4.0), y la participación (3.75) como satisfactorios.

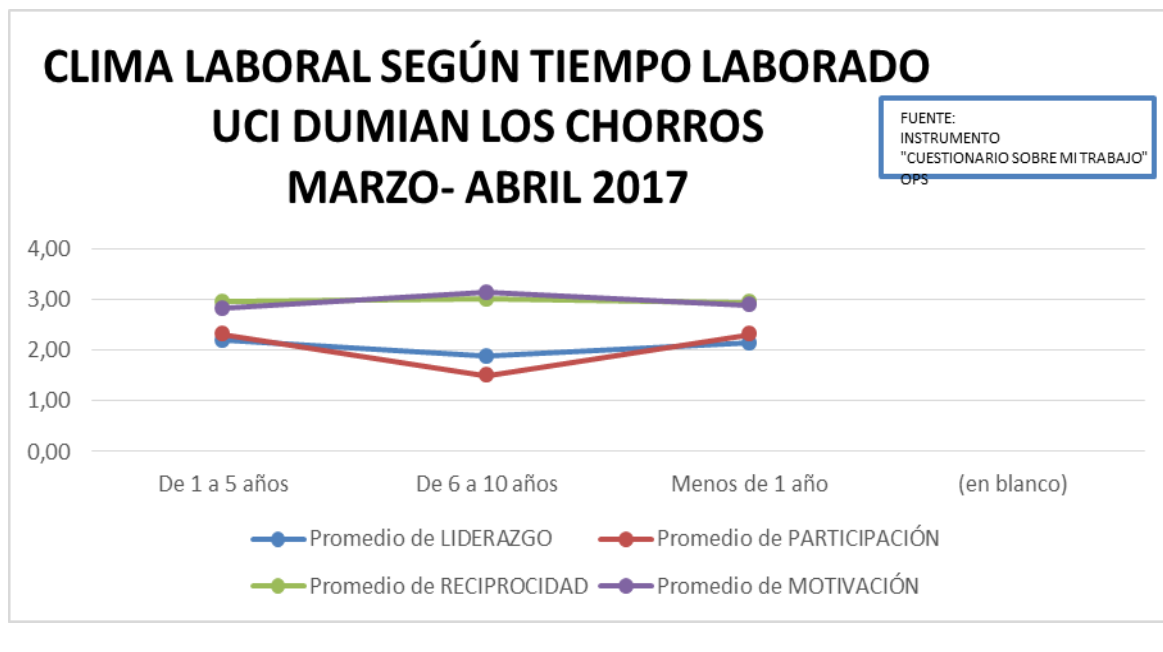
La relación del cargo con el grado de satisfacción del clima laboral, ha sido estudiado anteriormente, como se evidencia en el siguiente estudio de Viloría Escobar donde, dice: “ *La configuración del clima organizacional de la empresa permitió establecer que la organización objeto de estudio es un ambiente donde los niveles de motivación son relativamente bajos en los cargos de apoyo y asistencia, mientras que el nivel gerencial se encuentra altamente motivado como consecuencia de mejores beneficios económicos y sociales en relación con la actividad que desempeñan.*”²⁴

CLIMA LABORAL SEGÚN TIEMPO LABORADO

Tabla 8. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tiempo laborado. UCI Dumian los chorros.

Etiquetas de fila	Promedio de LIDERAZGO	Promedio de PARTICIPACIÓN	Promedio de RECIPROCIDAD	Promedio de MOTIVACIÓN
De 1 a 5 años	2,19	2,30	2,95	2,82
De 6 a 10 años	1,88	1,50	3,00	3,13
Menos de 1 año	2,14	2,31	2,94	2,89
(en blanco)				
Total general	2,16	2,27	2,95	2,86

Grafica 8. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tiempo laborado. UCI Dumian los chorros.



Fuente: tabla 8

DESCRIPCIÓN: El gráfico muestra el clima organizacional según el tiempo laborado en la organización. Para cada variable se le asignó un color así:

AZUL: LIDERAZGO

ROJO: PARTICIPACIÓN

VERDE: RECIPROCIDAD

MORADO: MOTIVACIÓN

ANÁLISIS: se observa que para las variables liderazgo y participación en los tres grupos de tiempo laborado la calificación es por debajo de 2.5 (insatisfactorio). Y el grupo más insatisfecho son los que están dentro del rango de 6 a 10 años, por otro lado este grupo valora la reciprocidad y la motivación en 3 (satisfactorio), para estas mismas variables los otros rangos de tiempo laborado las calificaron como medianamente satisfactorio.

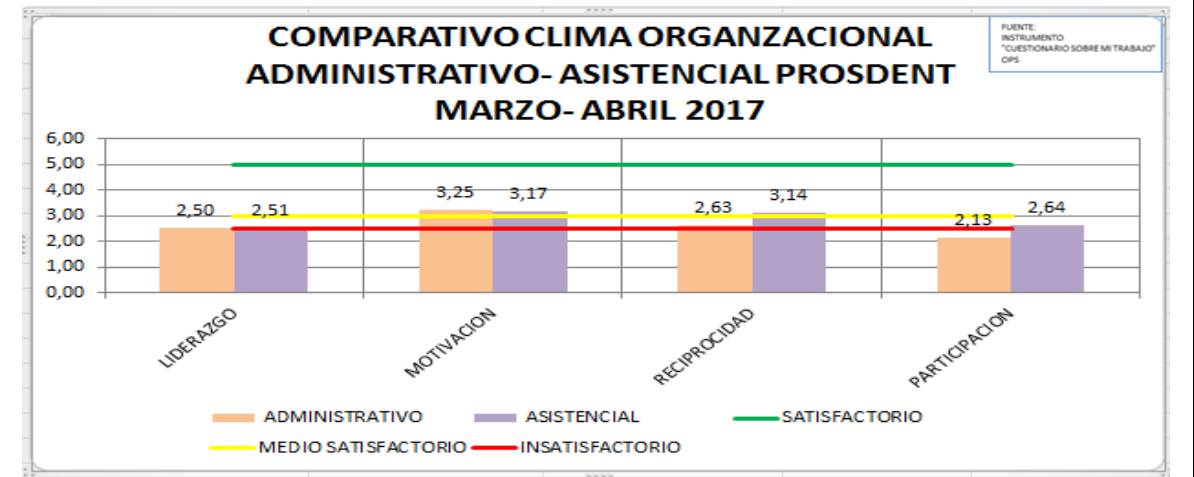
En general para todos los rangos de tiempo laborado las variables liderazgo y participación son insatisfactorias, mientras que las variables reciprocidad y motivación se perciben como medianamente satisfactoria a satisfactoria.

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA PROSDENT

Entre el 24 de marzo al 20 de abril de 2017 se realizó la evaluación del Clima Organizacional en la Clínica Odontológica PROSDENT a 26 colaboradores, entre personal asistencial y administrativo.

Las variables o puntos críticos evaluados son: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.

Grafica 9. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial. Clínica odontológica PROSDENT



Fuente: tabla 9

Tabla 9. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial. Clínica odontológica PROSDENT

VARIABLE	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
LIDERAZGO	2,51	2,50
MOTIVACION	3,17	3,25
RECIPROCIDAD	3,14	2,63
PARTICIPACION	2,64	2,13

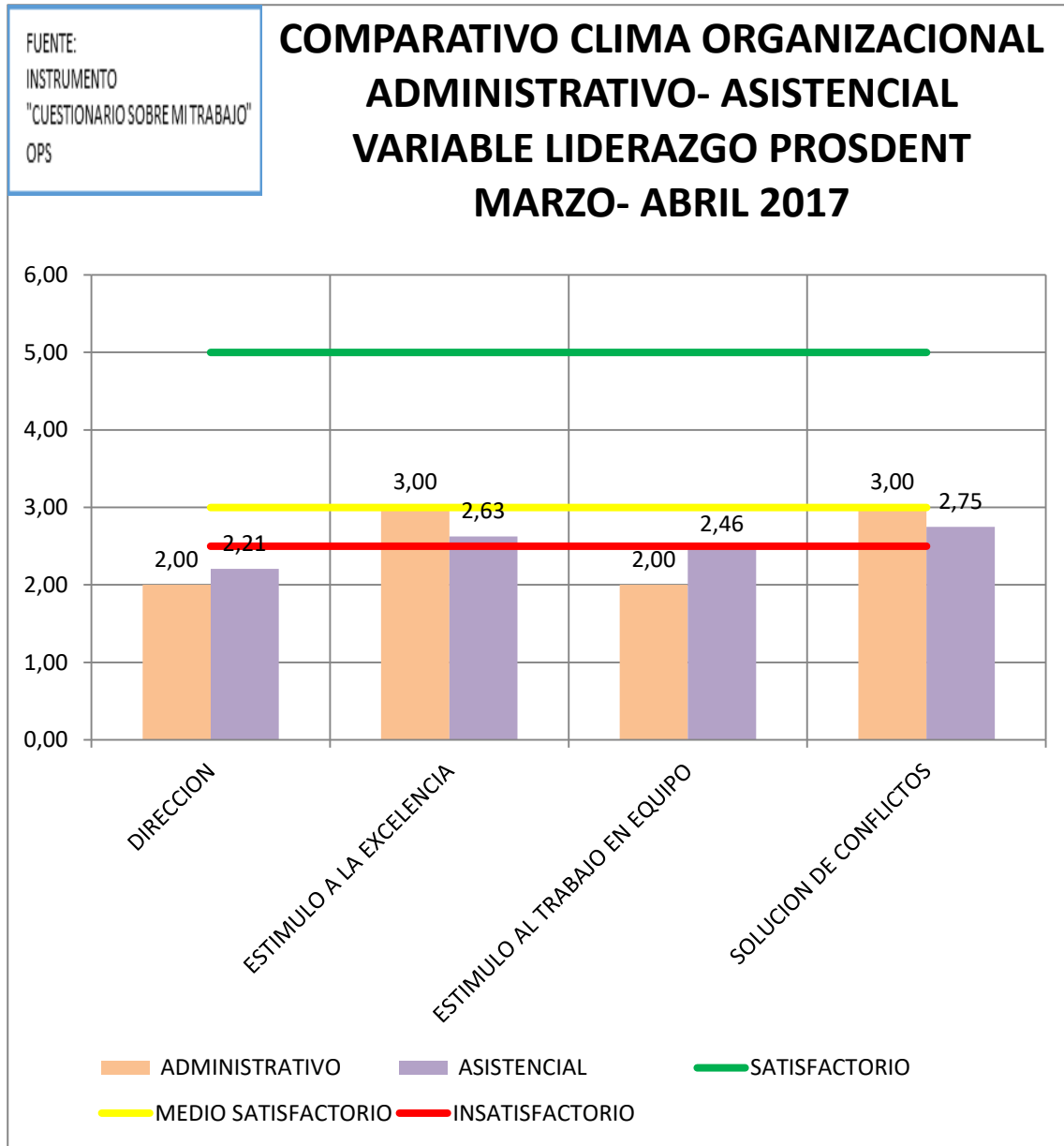
DESCRIPCIÓN: En el gráfico se realiza una comparación de las respuestas dadas tanto por los colaboradores del área asistencial como administrativa, sobre las cuatro variables de la investigación de clima organizacional (LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, RECIPROCIDAD Y PARTICIPACIÓN). En color rosado se ha clasificado la información correspondiente al área administrativa y de color morado el área asistencial, igualmente se define un rango de valor para estas variables de la siguiente manera: SATISFACTORIO mayor de 3.0. MEDIO SATISFACTORIO entre 2.5 a 3. INSATISFACTORIO menor o igual a 2.5.

ANÁLISIS: Teniendo en cuenta que la población predominante en el servicio de odontología de PROSDENT es el personal asistencial, se puede afirmar que en promedio ellos consideran que la motivación y la reciprocidad son satisfactorias, por el contrario están medianamente satisfechos con el liderazgo y la participación que se práctica en el servicio. En cuanto al personal administrativo, consideran que la motivación es satisfactoria, con la reciprocidad y el liderazgo opinan estar medianamente satisfechos, mientras que califican la participación como insatisfactoria.

ANALISIS POR VARIABLES Y SUBVARIABLES

LIDERAZGO	2,51	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
------------------	-------------	----------------------------

Grafica 10. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable liderazgo. Clínica odontológica PROSDENT



Fuente: tabla 10

Tabla 10. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable liderazgo. Clínica odontológica PROSDENT

DIMENSION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
DIRECCION	2,21	2,00
ESTIMULO A LA EXCELENCIA	2,63	3,00
ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	2,46	2,00
SOLUCION DE CONFLICTOS	2,75	3,00

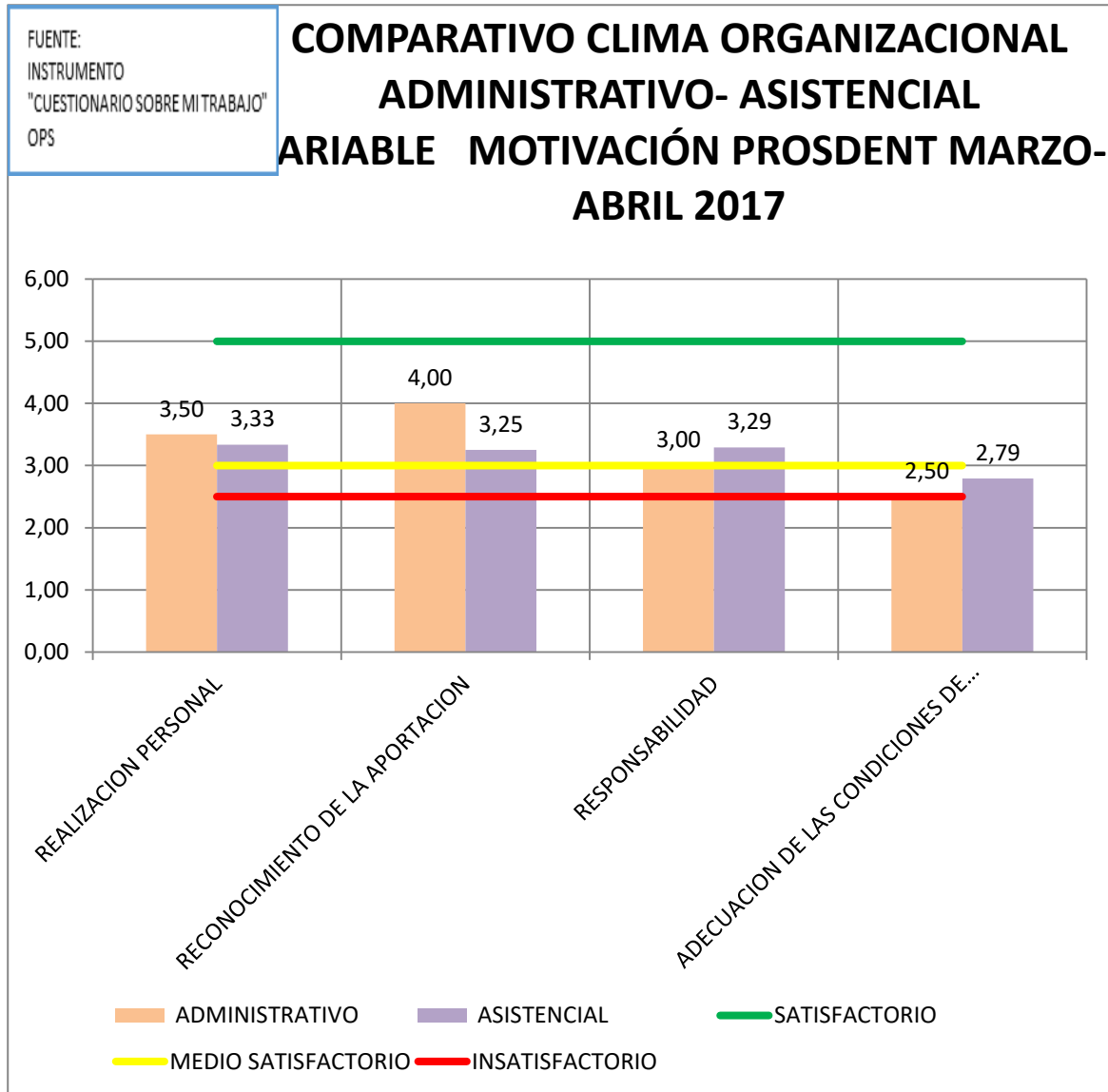
DESCRIPCIÓN: En este gráfico se puede observar la opinión del personal administrativo y asistencial de la Clínica Odontológica PROSDENT sobre la variable LIDERAZGO. De color rosado se identifica la columna del personal administrativo y de color morado la columna del personal asistencial.

ANÁLISIS: El promedio de las respuestas es 2,5, lo que indica que el liderazgo se percibe medianamente satisfactorio.

En promedio, tanto el personal asistencial como administrativo opinan estar insatisfecho con la dirección y el estímulo al trabajo en equipo, con una marcada insatisfacción en el personal administrativo. Manifiestan estar medianamente satisfechos con el estímulo a la excelencia y con la solución de conflictos.

MOTIVACION	3,21	SATISFACTORIO
-------------------	-------------	----------------------

Grafica 11. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable motivación. Clínica odontológica PROSDENT



Fuente: tabla 11

Tabla 11. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable motivación. Clínica odontológica PROSDENT

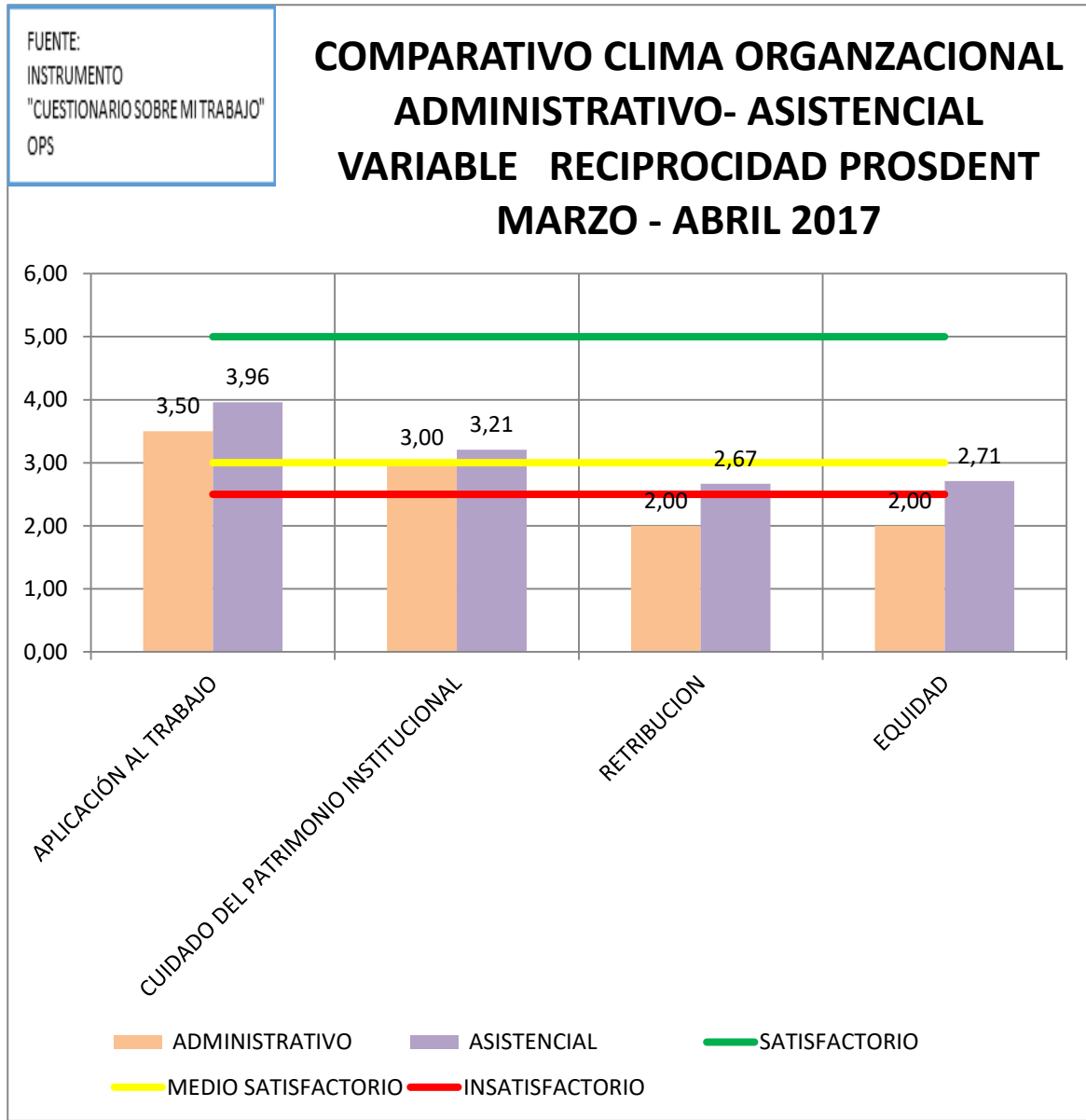
DIMENSION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
REALIZACION PERSONAL	3,33	3,50
RECONOCIMIENTO DE LA APORTACION	3,25	4,00
RESPONSABILIDAD	3,29	3,00
ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	2,79	2,50

DESCRIPCIÓN: En este gráfico se puede observar la opinión que el personal asistencial y administrativo de la Unidad Odontológica PROSDENT, hizo sobre la motivación en el clima organizacional. En la columna de color rosado se tabuló la información del personal administrativo y en la columna de color morado la del personal asistencial. También se observa que las dimensiones estudiadas son: la realización personal, el reconocimiento de la aportación, la responsabilidad y la adecuación de las condiciones de trabajo.

ANÁLISIS: En general la motivación en la institución es satisfactoria con un valor de 3.21 en promedio. El personal asistencial considera estar satisfecho, tanto en la realización personal, como en el reconocimiento de la aportación y de la responsabilidad, por el contrario se sienten medianamente satisfechos con la adecuación de las condiciones laborales. Por otra parte, el personal administrativo opina estar satisfecho con la realización personal, y el reconocimiento a la aportación; la responsabilidad esta medianamente satisfecha, y están insatisfechos con la adecuación de las condiciones de trabajo. Se destaca el reconocimiento de la aportación en un rango alto, mayor aun en el personal administrativo (4.0), lo que indica que la institución da valor y reconoce lo realizado por sus empleados en sus áreas de trabajo, dando un incentivo.

RECIPROCIDAD	2,88	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
---------------------	-------------	-----------------------------------

Grafica 12. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable reciprocidad. Clínica odontológica PROSDENT



Fuente: tabla 12

Tabla 12. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable reciprocidad. Clínica odontológica PROSDENT

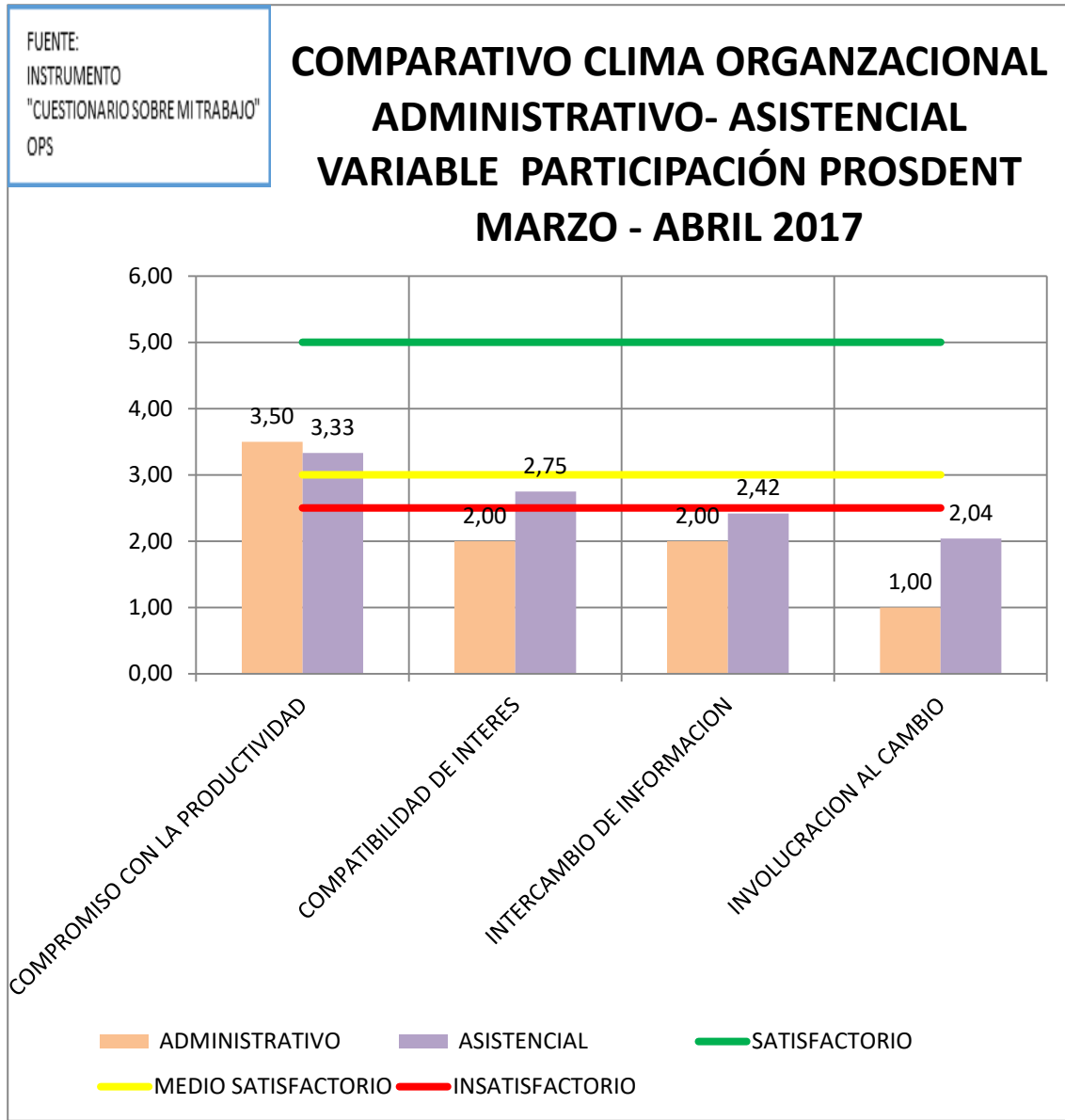
DIMESION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
APLICACIÓN AL TRABAJO	3,96	3,50
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	3,21	3,00
RETRIBUCION	2,67	2,00
EQUIDAD	2,71	2,00

DESCRIPCIÓN: En esta gráfica se observa la comparación de opiniones tanto del personal asistencial como administrativo de la unidad Odontológica PROSDENT, sobre la variable RECIPROCIDAD. Se observa en la gráfica de color rosado la opinión del área administrativa y en color morado la opinión del área asistencial; se observa que la calificación de las dimensiones se encuentra en un promedio de 2.88, es decir medianamente satisfactorio en la Institución.

ANÁLISIS: En cuanto a la reciprocidad, todo el personal la considera medianamente satisfactoria. El promedio del personal asistencial de la Clínica Odontológica PROSDENT opina que se encuentra satisfecho con la aplicación al trabajo y el cuidado del patrimonio institucional; en cuanto a la retribución y la equidad manifiestan estar medianamente satisfechos; para el personal administrativo solo es satisfactorio la aplicación al trabajo, el cuidado del patrimonio está medianamente satisfecho, en cuanto a la retribución y a la equidad en la institución están insatisfechos.

PARTICIPACION	2,38	INSATISFACTORIO
----------------------	-------------	------------------------

Grafica 13. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable participación. Clínica odontológica PROSDENT



Fuente: tabla 13

Tabla 13. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, variable participación. Clínica odontológica PROSDENT

DIMESION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	3,33	3,50
COMPATIBILIDAD DE INTERES	2,75	2,00
INTERCAMBIO DE INFORMACION	2,42	2,00
INVOLUCRACION AL CAMBIO	2,04	1,00

DESCRIPCIÓN: En esta gráfica se observa una comparación de la opinión de los colaboradores de las áreas administrativa y asistencial de la Clínica odontológica PROSDENT, en la variable PARTICIPACIÓN. En la gráfica de color rosado se representa la opinión del personal administrativo y en color morado la opinión del área asistencial, igualmente se puede ver que las variables se ubican por debajo del rango de insatisfacción (promedio de 2.38).

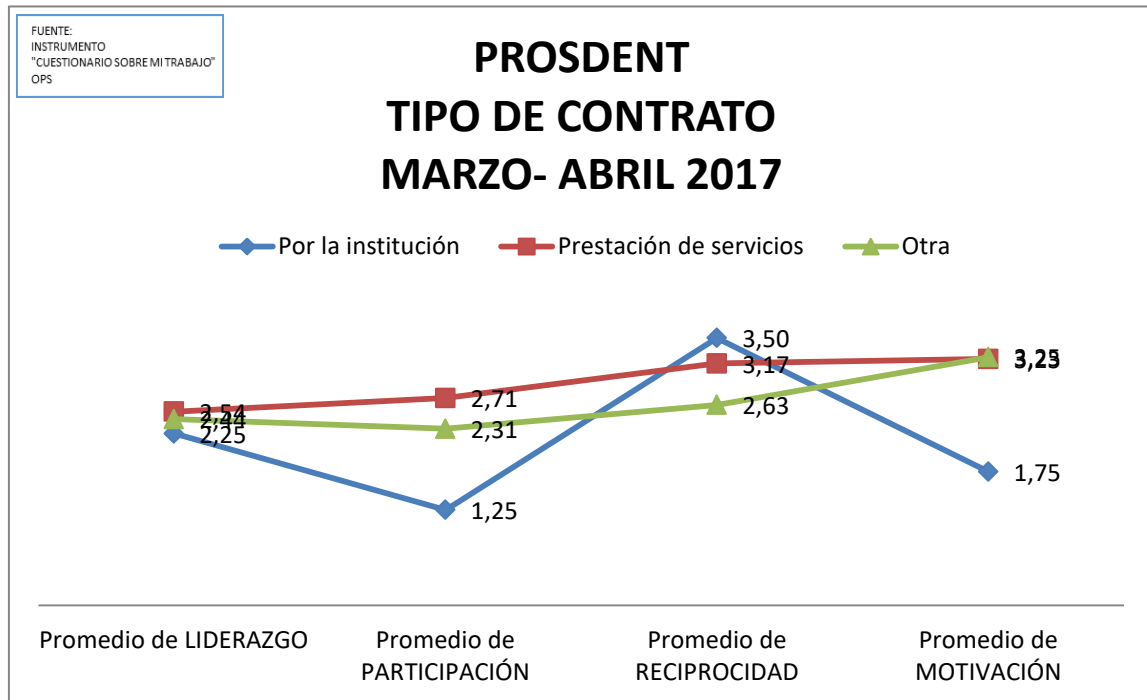
ANÁLISIS: Lo único satisfactorio en todo el personal asistencial y administrativo es el compromiso con productividad, en el personal administrativo las otras tres dimensiones (compactibilidad de interés, intercambio de información e involucración al cambio) son insatisfactorias, en el personal asistencial las dos últimas subvariables (intercambio de información e involucración al cambio) también son insatisfactorias, siendo solo la compatibilidad de interés medianamente satisfactoria. Se puede concluir que la participación en todo el personal de la institución es insatisfactoria.

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL TIPO DE CONTRATO

Tabla 14. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de contrato. Clínica odontológica PROSDENT

Valores	Prestación de servicios			Total general
	Por la institución	Otra	Otra	
Promedio de PARTICIPACIÓN	2,00	2,71	2,17	2,60
Promedio de RECIPROCIDAD	2,88	3,17	2,75	3,10
Promedio de MOTIVACIÓN	2,50	3,23	3,25	3,17
Promedio de LIDERAZGO	2,50	2,54	2,33	2,51

Grafica 14. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de contrato. Clínica odontológica PROSDENT



Fuente: tabla 14

DESCRIPCIÓN: Este gráfico muestra la diferencia de las respuestas dadas por el personal en cada variable en relación al tipo de contrato que tiene el personal en la Clínica Odontológica PROSDENT. Se clasificó de la siguiente manera: línea azul para el personal contratado por la Institución, en línea roja el personal contratado por prestación de servicios y en línea verde a otro tipo de contrato.

ANÁLISIS: Se observa que el personal de contratación por prestación de servicios está satisfecho con la reciprocidad y la motivación en su trabajo; existen diferencias en el promedio de la variable motivación, donde se observa satisfacción en el personal por prestación de servicios y de otro tipo de contrato, y una insatisfacción en los contratados por la institución. En la opinión de LIDERAZGO se evidencia una insatisfacción para los contratados por la institución y por otro tipo de contrato, y medianamente satisfactorio para los contratados por prestación de servicios.

Podemos concluir que la percepción del clima organizacional según el tipo de contrato se encuentra en un rango desde medianamente satisfactorio a satisfactorio. Los contratados por la institución perciben un clima laboral insatisfactorio en sus variables, excepto en reciprocidad que es medianamente

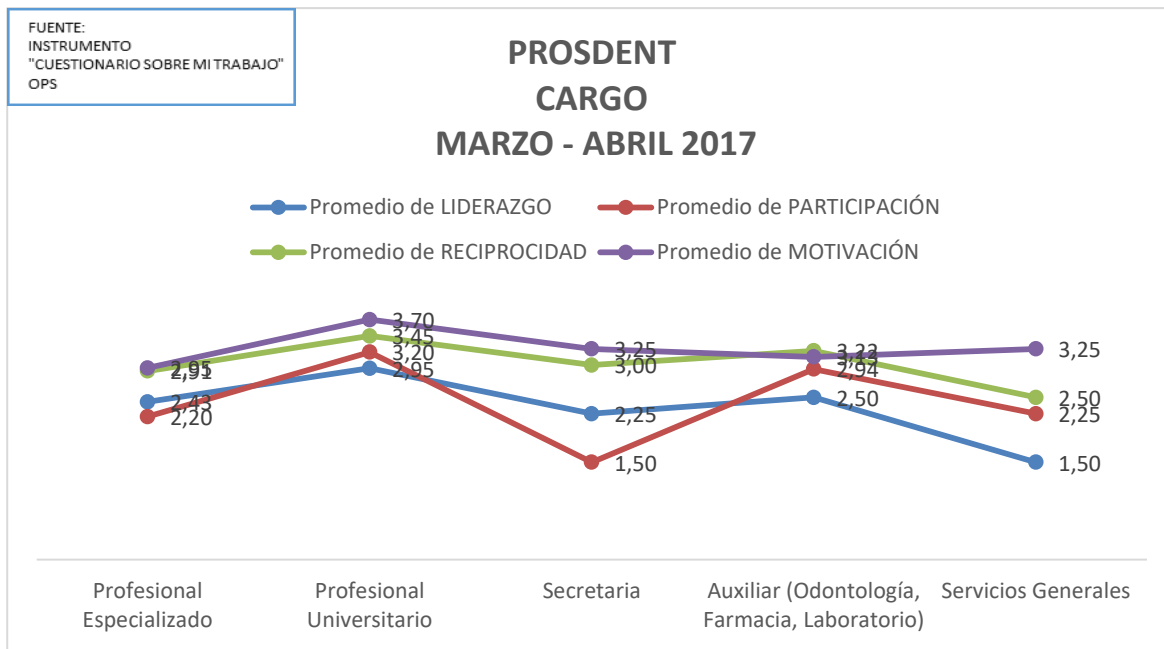
satisfactoria.

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL TIPO DE CARGO

Tabla 15. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de cargo. Clínica odontológica PROSDENT

Etiquetas de fila	Promedio de LIDERAZGO	Promedio de PARTICIPACIÓN	Promedio de RECIPROCIDAD	Promedio de MOTIVACIÓN
Profesional Especializado	2,43	2,20	2,91	2,95
Profesional Universitario	2,95	3,20	3,45	3,70
Secretaria Auxiliar (Odontología, Farmacia, Laboratorio)	2,25	1,50	3,00	3,25
Servicios Generales	2,50	2,94	3,22	3,13
Total general	1,50	2,25	2,50	3,25
Total general	2,51	2,60	3,10	3,17

Grafica 15. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tipo de cargo. Clínica odontológica PROSDENT



Fuente : tabla 15

DESCRIPCIÓN: En este gráfico se compara la diferencia de las respuestas dadas por cada cargo de la institución. Se clasifico cada variable con un color así:

AZUL: LIDERAZGO

ROJO: PARTICIPACIÓN

VERDE: RECIPROCIDAD

MORADO: MOTIVACIÓN.

ANÁLISIS: Los diferentes cargos en la Clínica Odontológica PROSDENT perciben el clima laboral en un rango desde medianamente satisfactorio a satisfactorio, siendo las variables liderazgo y participación percibidas medianamente satisfactorias y las variables reciprocidad y motivación percibidas satisfactoriamente. Se observa que en todos los cargos la opinión sobre liderazgo es insatisfactoria, excepto en los profesionales universitarios (odontólogos generales) que lo consideran medianamente satisfactorio. Los que tienen mejor percepción del clima laboral son los profesionales universitarios, quienes perciben las variables satisfactoriamente, excepto la variable liderazgo que es percibida medianamente satisfactoria.

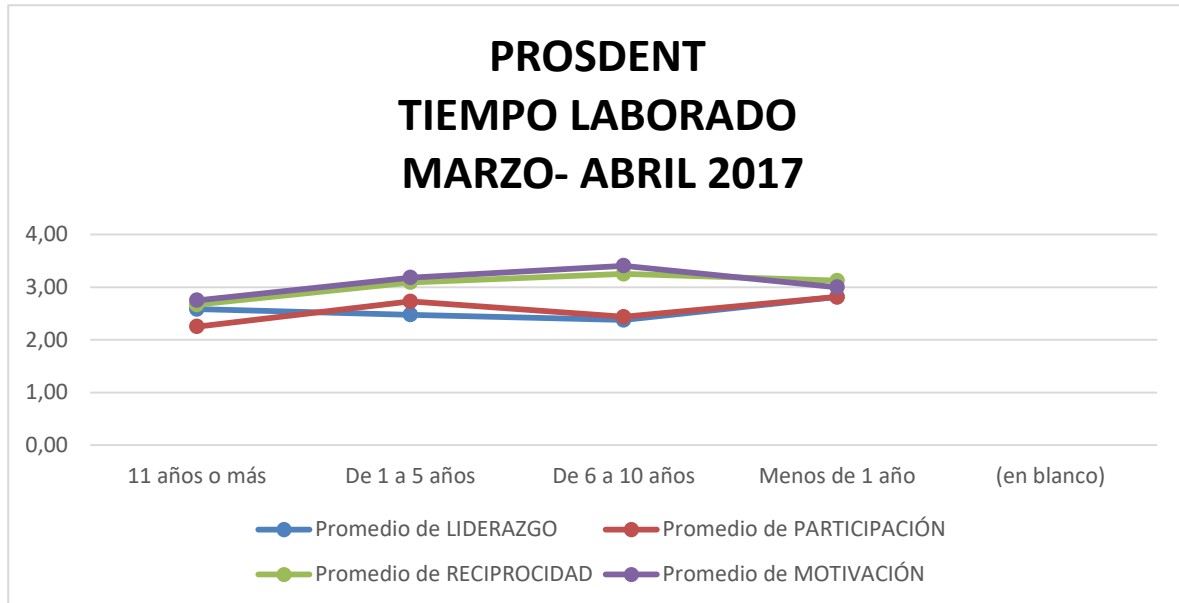
La percepción del clima en el personal de servicios generales (aseo) es insatisfactoria, excepto en la motivación que es percibida satisfactoriamente.

Para la variable reciprocidad se observa que en general tienen una percepción satisfactoria, exceptuando al personal de servicios generales (aseo) que es insatisfactoria. En cuanto a la variable motivación se observa que todos la perciben satisfactoriamente, excepto el grupo de profesionales especializados que la perciben medianamente satisfactoria.

Quienes perciben mejor el clima laboral son los profesionales universitarios (odontólogos), seguido de sus auxiliares de odontología; quienes perciben con insatisfacción el clima laboral es el personal de servicios generales (aseo).

CLIMA LABORAL SEGÚN TIEMPO LABORADO

Grafica 16. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tiempo laborado. Clínica odontológica PROSDENT



Fuente: tabla 16

Tabla 16. Comparativo clima organizacional personal administrativo y asistencial, según tiempo laborado. Clínica odontológica PROSDENT

Etiquetas de fila	Promedio de LIDERAZGO	Promedio de PARTICIPACIÓN	Promedio de RECIPROCIDAD	Promedio de MOTIVACIÓN
11 años o más	2,58	2,25	2,67	2,75
De 1 a 5 años	2,48	2,73	3,09	3,18
De 6 a 10 años	2,38	2,44	3,25	3,41
Menos de 1 año	2,81	2,81	3,13	3,00
(en blanco)				
Total general	2,51	2,60	3,10	3,17

DESCRIPCIÓN: El gráfico muestra el clima organizacional según el tiempo laborado en la organización. Para cada variable se le asignó un color así:
 AZUL: LIDERAZGO.
 ROJO: PARTICIPACIÓN.
 VERDE: RECIPROCIDAD.

MORADO: MOTIVACIÓN

ANÁLISIS: La media para cada una de las variables de clima organizacional, según el tiempo laborado es la siguiente:

Liderazgo: medianamente satisfactorio para el personal que lleva menos de un año o más de 11 años e insatisfactorio que llevan de 1 a 10 años.

Participación: Medianamente satisfactorio para el personal que lleva de 1 a 5 años y menores de un año e insatisfactorio para los que llevan de 6 años en adelante. En cuanto a las variables reciprocidad y motivación su percepción es satisfactoria.

En general se observa que el clima laboral es satisfactorio en la institución con respecto al tiempo laborado.

Análisis general:

Entre las entidades donde se desarrolló la investigación y se aplicó la encuesta dio como resultado las siguientes similitudes:

- Las variables que tuvieron una percepción satisfactoria fueron la motivación y la reciprocidad.
- Las insatisfactorias fueron la participación y el liderazgo.
- El personal que presenta algún tipo de contratación por la empresa sea directa o por cooperativa presentan insatisfacción en la participación y liderazgo que los que se encuentran por prestación de servicios.
- La variable de reciprocidad presenta en ambas empresas una respuesta satisfactoria frente al cuidado del patrimonio por parte del personal asistencial, el compromiso a la productividad que pertenece a la variable de participación es satisfactorio en los administrativos en ambas empresas. Se resaltan estas dos dimensiones que se encuentran en diferentes variables por considerarse importantes en los resultados finales del servicio.
- Para ambas empresas la motivación es satisfactoria y la participación insatisfactoria.

Diferencias como:

- Clima organizacional de la UCI DUMIAN es insatisfactorio, mientras que para la clínica PROSDENT es medianamente satisfactorio.
- En cuanto al liderazgo la UCI DUMIAN es insatisfactoria, mientras que para la clínica PROSDENT es medianamente satisfactoria.
- En cuanto a tipo de contrato en la UCI DUMIAN se percibe insatisfactorio y en PROSDENT su percepción va desde medianamente satisfactorio a satisfactorio

Relacionadas con el marco teórico y las posturas de los autores concluimos que:

- Al revisar la teoría de sistemas se puede identificar claramente, que estas dos instituciones se fundamentan en esta teoría, todas sus actividades

cumplen un proceso predeterminado y se ajustan a una estratificación del personal, situación que influye en la percepción que tienen los colaboradores sobre su ambiente laboral.

- Resulta difícil concluir si el clima organizacional actual de estas dos instituciones de salud, influye en sus resultados y en el cumplimiento de sus objetivos institucionales; ya que dentro de este estudio no se realiza una medición entre clima laboral y resultados institucionales, por tanto no podemos demostrar si las diferentes teorías que afirman que el clima laboral impacta en la eficiencia y efectividad y calidad de las instituciones de salud. **CUADRO TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SUS ENFOQUES RELACIONADOS AL CLIMA LABORAL** ¹².
- Al analizar estas dos instituciones se aplica el concepto enunciado por Chiavenato, en su teoría cuando afirma que el clima organizacional constituye la atmosfera psicológica de una organización, define el comportamiento de los miembros de la empresa.

7. CONCLUSIONES

- En cuanto a las teorías relacionadas a la definición de clima laboral, se puede concluir que en estas dos instituciones se evidencia que la percepción de los colaboradores dependen en gran parte de las interacciones y de experiencias que se tenga cada integrante de la organización.

CONCLUSIONES UCI DUMIAN

De acuerdo al resultado de las variables que determinan el clima organizacional en la UCI DUMIAN MEDICAL se puede concluir que:

- El Clima Organizacional en la UCI es insatisfactorio, como lo confirman las variables liderazgo y participación, tanto en el área asistencial como administrativa. Solo es satisfactoria la motivación en el área administrativa, siendo la reciprocidad medianamente satisfactoria. En el área asistencial la motivación y la reciprocidad son percibidas como medianamente satisfactorias.
- El liderazgo es el mayor problema que perciben los empleados en la UCI Dumian, siendo insatisfactorio tanto en el área administrativa como asistencial, se puede ver que la dimensión que reflejó más bajo puntaje es la dirección en el personal asistencial unido en gran parte al nivel de rotación que presenta el cargo de coordinación y del personal en sí. El personal administrativo muestra puntajes bajos en las dimensiones, pero

sin grandes variaciones entre ellas.

- Solo la dimensión estímulo al trabajo en equipo es percibido medianamente satisfactoria en el área asistencial. En el área administrativa las dimensiones, dirección, estímulo a la excelencia, solución de conflictos son percibidos como insatisfactorias. Se percibe la motivación con mayor nivel de satisfacción en el área administrativa, siendo solo la dimensión adecuación y las condiciones de trabajo medianamente satisfactorio. En el área asistencial las dimensiones realización personal y responsabilidad son satisfactorias; el reconocimiento de la aportación y la adecuación de las condiciones de trabajo son percibidas como insatisfactorias.
- La participación es percibida como insatisfactoria, exceptuándose el compromiso con la productividad que es medianamente satisfactorio en el área administrativa, y la dimensión compatibilidad de interés que es percibida como medianamente satisfactoria en el área asistencial.
- Llama la atención que las dimensiones que tiene menor valor son la dirección en liderazgo (1,86 en el área asistencial, 2.0 en el área administrativa), intercambio de información en participación (1.5 administrativo, 2.16 asistencial) e involucración al cambio en participación (1.88 asistencial, 2.0 administrativo).
- El personal contratado por cooperativa o asociación y el contratado por prestación de servicios perciben de forma similar las cuatro variables. Los dos grupos manifiestan estar insatisfechos con el liderazgo y la participación, mientras que para las variables reciprocidad y motivación están medianamente satisfechos.
- Se percibe la motivación como satisfactoria con mayor nivel de satisfacción en el área administrativa, siendo solo la dimensión adecuación de las condiciones de trabajo medianamente satisfactoria. En el área asistencial las dimensiones realización personal y responsabilidad son satisfactorias; el reconocimiento de la aportación y la adecuación de las condiciones de trabajo son percibidas como insatisfactorias.
- La reciprocidad es percibida como medianamente satisfactoria, siendo las dimensiones aplicación al trabajo y cuidado del patrimonio satisfactorias en el personal asistencial; la dimensión retribución se percibe como insatisfactoria en toda la población de la UCI, tanto asistencial como administrativa.

CONCLUSIONES PROSDENT

- La evaluación del Clima Organizacional en la Clínica Odontológica PROSDENT de la ciudad de Santiago de Cali, realizado entre marzo y abril de 2017, con el Instrumento “Cuestionario sobre mi trabajo” de medición de clima organizacional diseñado por la Organización Panamericana de la salud (OPS) se encuentra medianamente satisfactorio.
- La percepción del clima organizacional según el tipo de contrato se encuentra en un rango desde medianamente satisfactorio a satisfactorio. Los contratados por la institución perciben un clima laboral insatisfactorio en sus variables, excepto en reciprocidad que es medianamente satisfactoria.
- Evaluando cada una de las variables, se evidencia que solo la motivación es percibida como satisfactoria en la Clínica Odontológica, el liderazgo y la reciprocidad son percibidas como medianamente satisfactorios, por otra parte la participación es percibida como insatisfactoria.
- La percepción del Clima Organizacional en el área asistencial es mejor que en el área administrativa, se observa que la motivación y la reciprocidad son percibidas como satisfactorias, el liderazgo y la participación como medianamente satisfactorios. En el área administrativa, solo es percibida satisfactoria la motivación; la reciprocidad es medianamente satisfactoria; el liderazgo y la participación son percibidas en forma insatisfactoria.
- Se destaca que la motivación en la Clínica odontológica PROSDENT es satisfactoria, con percepción satisfactoria en las dimensiones de realización personal, reconocimiento de la aportación, y de la responsabilidad; solo la adecuación de las condiciones de trabajo es insatisfactoria en el área administrativa. El reconocimiento a la aportación tiene el rango más alto, mayor aun en el personal administrativo (4.0), lo que indica que la institución da valor y reconoce lo realizado por los colaboradores en sus áreas de trabajo, proporcionando un incentivo.
- En lo referente a la variable reciprocidad se destaca la dimensión aplicación al trabajo, tanto en el personal asistencial como administrativo, lo que demuestra que los empleados se encuentran identificados con su trabajo en la clínica, teniendo alto nivel de responsabilidad y de ingenio

creativo para solucionar problemas en su trabajo.

- En la variable participación que es percibida como insatisfactoria, llama la atención la dimensión involucración al cambio, con el valor más bajo (1.0), en el área administrativa, y de incompatibilidad de interés y de intercambio de información con valores de 2.0, en la misma área, lo cual sugiere la falta de compromiso al cambio de las directivas y del personal administrativo, y de adopción de nuevos hábitos, falta de integrar los intereses institucionales en una dirección, además de la falta de comunicación para realizar acciones coordinadas en beneficio de todos.
- Quienes perciben mejor el clima laboral son los profesionales universitarios (odontólogos), seguido de sus auxiliares de odontología; quienes perciben con insatisfacción el clima laboral es el personal de servicios generales (aseo).

8. RECOMENDACIONES

- La principal recomendación sería continuar aplicando la encuesta en otras instituciones de salud, tanto pública como privada, ya que es importante que todas las instituciones reconozcan los aspectos a mejorar en cuanto a clima laboral.
- Para futuros estudios del clima organizacional, sería interesante revisar la influencia de la percepción del personal frente a los resultados institucionales, al igual que medir el impacto que esto tiene sobre la atención en los servicios de salud, especialmente en aspectos de calidad, atención a los usuarios, satisfacción y logro de objetivos institucionales.

RECOMENDACIONES EN LA UCI DUMIAN

- Estudiar y analizar lo que está sucediendo respecto al liderazgo y participación, que son las variables que están insatisfechas en la UCI Dumian, tanto en el área administrativa como asistencial, confirmado por la percepción de los tipos de contrato, donde muestran los mismos resultados.
- Liderazgo es la variable con mayor insatisfacción: se recomienda implementar correctivos para mejorar las fallas que hay en la dirección, fijando metas y objetivos claros para todos los funcionarios de la institución, así mismo se sugiere desarrollar un plan o cronograma de capacitación al personal, además de estimular la calidad y eficiencia tanto en el área asistencial como administrativa, el trabajo en equipo; igualmente

resolver los problemas y conflictos que se presenta a diario.

- La participación es percibida como insatisfactoria, por lo tanto se recomienda establecer un óptimo intercambio de información (dimensión con más baja puntuación en todos los participantes), realizando capacitaciones para mejorar la comunicación y trabajando coordinado entre todas las áreas. Es necesario revisar la involucración al cambio que también recibió una puntuación muy baja, fomentando un mayor compromiso de todos los colaboradores frente a los cambios, adoptando nuevos hábitos que los motiven a seguir adelante con los objetivos establecidos por la institución.
- El reconocimiento de la aportación y la adecuación de las condiciones de trabajo, que son percibidas como insatisfactorias, se sugiere realizar los correctivos, proporcionando incentivos para reconocer el satisfactorio trabajo individual o grupal, además de lograr que las condiciones ambientales, físicas y psicológicas en el trabajo sean las adecuadas, y que los equipos y los diferentes implementos de trabajo estén en óptimas condiciones para garantizar un trabajo en forma eficiente y con calidad.
- Teniendo en cuenta que la dimensión retribución se percibe como insatisfactoria en toda la población de la UCI, tanto asistencial como administrativa. Se recomienda programar capacitación de los empleados en las diferentes áreas específicas, además de mejorar el sistema salarial, ya sea con incentivos o con algún otro tipo de reconocimiento.
- Se recomienda mantener los niveles de motivación que son satisfactorios especialmente en el área administrativa, de acuerdo a las dimensiones de realización personal y responsabilidad.

RECOMENDACIONES PARA PROSDENT

- Es necesario revisar detenidamente que está sucediendo en relación a la participación que es insatisfactoria, sobre todo en el personal administrativo (puntuación más baja con 2.13). En la participación es donde más se requiere trabajar, y generar un mayor compromiso en cada uno de sus integrantes para obtener las metas trazadas por la institución, de igual manera se sugiere trabajar en una sola dirección, en búsqueda de una óptima comunicación entre todos los colaboradores, comprometiéndolos no solo con su labor, sino también con los cambios y la evolución que tome la institución.
- Se sugiere implementar medidas específicas de mejora en el área

administrativa, quienes presentan la mayor insatisfacción, en liderazgo y participación.

- En el liderazgo hay falta de dirección y de estímulo al trabajo en equipo, para mejorar el clima laboral en la institución se requiere trabajar en esta área, orientando bien las metas y los medios para lograrlas.
- Se recomienda revisar las condiciones ambientales, físicas y psicológicas en el trabajo, además supervisar que los equipos y recursos para realizar el trabajo sean óptimos; sobre todo en el personal administrativo, donde la dimensión adecuación a las condiciones de trabajo de la variable motivación es insatisfactoria.
- En las dimensiones retribución y equidad de la variable reciprocidad se sugiere analizar que está sucediendo en el personal administrativo, donde las dos son insatisfactorias. Igualmente revisar si el sistema de remuneración es el adecuado, realizar reconocimientos según el desempeño, se propone programar capacitación continua a los empleados; por último debe existir igualdad de condiciones de trabajo para obtener un beneficio en la entidad.
- Es importante revisar el tipo de contratación y realizar los correctivos necesarios, principalmente al personal contratado por la institución, quienes tienen una percepción del clima laboral insatisfactoria.
- Se recomienda revisar que sucede con el personal de servicios generales (aseo) quien tiene una percepción insatisfactoria del clima laboral, sea en su tipo de contrato o en la falta de colaboración o de incentivos hacia este personal.
- En el liderazgo se evidencia la falta de dirección y de estímulo al trabajo en equipo, lo cual se necesita trabajar, para mejorar el clima laboral, orientando bien las metas y los medios para lograrlas, además de fomentar el trabajo en equipo.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. **Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá. 1999.**
2. **Segredo Pérez Alina María, Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización Rev. Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2013 Escuela Nacional de Salud**

Pública. La Habana, Cuba. Estudios Gerenciales 30 (2014) 184–189 © 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier. (estudio 1 antecedentes)

3. Cardona Echeverri Diego Raúl y Zambrano Cruz Renato. Investigador, Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín, Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional, Recibido el 21 de septiembre de 2012 Aceptado el 20 de febrero de 2014 On-line el 2 de junio de 2014 Códigos JEL: I31 ESTUDIOS GERENCIALES www.elsevier.es/estudiosgerenciales. (estudio 2 antecedentes)

4. Conde Martin Diana Marcela , Figueroa Murcia Claudia Elena y Flórez Peña Brania (2014), "Evaluación del clima organizacional de los trabajadores asistenciales del área de hospitalización del Hospital departamental San Antonio de Pitalito [sede web] <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/768?show=full> (estudio # 3 de los antecedentes)

5. Tello Córdoba Yacira , Saavedra Perea Juana Iris, Mosquera Salas Harold Alberto, "Determinación del clima organizacional en los empleados de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó [sede web] <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/920> (estudio # 4 antecedentes)

6. Santa José Marcos, Mainegra Eulalia, Sampedro Díaz Betty Alicia, del Policlínico Docente Isidro de Armas. La Habana, Cuba." Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud" [sede web] http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011 (estudio #5 antecedentes).

7. Noboa Alejandro "Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud" [sede web] <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf> (estudio # 6 antecedentes) María Paola

8. Pedraza Álvarez Lilibeth, Socarrás Plaza, Jiménez Villamizar Ibo, Romero Reales Alexander "Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicios en salud ocupacional de la ciudad de Santa Marta, Colombia". [Sede web] <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/829.10/11/16>. (estudio# 7)

9. Casas Cárdenas y Echevarría Barrera, Estudio en el centro de salud Manuel Bonilla, Comportamiento humano en las organizaciones al norte de Perú, [sede web] <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/420/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LA%20PILADORA%20MOLINOR%20problematika.htm> Callao. Perú. 1999. (estudio # 8)
10. Salazar Estrada José Guadalupe, Guerrero Pupo Julio Cristóbal, Machado Rodríguez Yadira Bárbara, Cañedo Andalia Rubén. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral, ACIMED v.20 n.4 Ciudad de La Habana oct. 2009, versión impresa ISSN 1024-9435.
11. Taylor, Frederick, Principios de la administración científica, sexta edición 1979
12. Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría general de la administración. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá. 1999. (cuadro comparativo)
13. Forehand G.A., Gilmer B. Variación ambiental en estudios de la conducta organizacional. Boletín de psicología No.62 (6). 1964.
14. Campbell J, Dunnette E, Lawler E. Comportamiento directivo, desempeño y efectividad. McGraw-Hill. EUA. 1970.
15. Johansson Russel E. Algunos problemas en la medición del clima organizacional. Universidad de Temple. 1973.
16. Uribe Prado Jesús Felipe. Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. Editorial El Manual Moderno. México D.F. 2015.
17. Forehand G.A., Gilmer B. Variación ambiental en estudios de la conducta organizacional. Boletín de psicología. 1964.
18. García G.I. La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Tesis doctoral. Universidad de Granada.2006.
19. García G.I. La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Tesis doctoral. Universidad de Granada.2006
20. Ley 9 de 21 de enero de 1979. Art, 80. Título III, Salud ocupacional. Por lo cual se dictan medidas sanitarias.

21. Norma internacional ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la mejora del desempeño - : 8.2.4, "Seguimiento y medición de las partes interesadas" <http://www.revistavirtualpro.com/biblioteca/norma-internacional-iso-9004-2000-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-directrices-para-la-mejora-del-desempeno#sthash.hc46WP8W.dpuf>

22. Decreto 1227 de abril 21 de 2005. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>

23. INVIMA, Resolución número 8430 del 4 de octubre de 1993 [sede web] enero del 2013, <https://www.invima.gov.co/resoluciones-medicamentos/2977-resolucion-no-8430-del-4-de-octubre-de-1993.html> (componente ético)

24. Viloría J., Pertúz S., Daza A., Pedraza L. Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. Rev. Cubana de Salud Pública. Vol. 42, No.1. Ciudad de la Habana. 2016.

10. ANEXOS

ANEXO 1

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SUS ENFOQUES RELACIONADOS AL CLIMA LABORAL

ÉNFASIS	TEORÍA ADMINISTRATIVA	ENFOQUES PRINCIPALES	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPALES EXPONENTES
En las tareas	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	Racionalización del Trabajo	Selección de trabajadores de acuerdo a aptitudes, entrenarlos y prepararlos para producir más. Controlar la ejecución del trabajo. Simplificar métodos de estudios y de trabajo. Mantener la	Frederick W, Taylor (1856-1915)

			disciplina, normas establecidas, instrucciones precisas. Fijar incentivos eficientes al mejor rendimiento y a la eficiencia.	
En La Estructura	TEORIA CLÁSICA	<ul style="list-style-type: none"> * Organización Formal * Principios Generales * Funciones de administradores 	<ul style="list-style-type: none"> *Enfoque simplificado de la organización. *Ausencia del trabajo experimental. *Extremo racionalismo de la concepción de la administración. *Teoría de la máquina *Enfoque incompleto de la organización, descuidando la organización informal, no considerando el comportamiento humano dentro de la organización. 	Henry Fayol (1841-1925)
En La Estructura	TEORIA CLÁSICA			Henry Fayol (1841-1925)
En La Estructura	TEORÍA NEOCLÁSICA	<ul style="list-style-type: none"> *Organización formal Burocrática. *Racionalidad Organizacional. *Enfoque Múltiple 	<p>Énfasis en la práctica de la administración. Énfasis en los principios básicos de la administración como: Planear, Organizar, Dirigir Y Controlar.</p> <p>Énfasis en los objetivos y en los resultados.</p>	Peter Ferdinand Druker 1954
En La				

Estructura	TEORÍA BUROCRÁTICA		<p>Carácter legal de las normas y reglamentos.</p> <p>Carácter formal de las comunicaciones.</p> <p>Carácter racional y división del trabajo.</p> <p>Impersonalidad en las relaciones.</p>	Max Weber (1864-1920)
En La Estructura	TEORÍA ESTRUCTURALISTA	<p>Organización formal e informal</p> <p>*Desdoblamiento de la teoría burocrática con una ligera aproximación a la teoría de las relaciones humanas.</p> <p>*Enfocada hacia el todo, relación de las partes con la constitución del todo, todo es más grande que la sencilla suma de sus partes.</p>	<p>Jerarquía de autoridad.</p> <p>Rutinas y procedimientos estandarizados.</p> <p>Competencia técnica y meritocrática.</p> <p>Especialización de la administración.</p> <p>Profesionalización de los participantes.</p> <p>Completa previsión del funcionamiento.</p>	James D, Thompson, Burton Clarke
En Las Personas	TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS	<p>*Organización informal</p> <p>*Motivación, liderazgo, comunicaciones y desarrollo del grupo.</p>	<p>Actividad típica grupal</p> <p>Comportamiento social de los empleados.</p> <p>el trabajador no actúa ni reacciona aisladamente como individuo sino como miembro de un</p>	Elton Mayo (1880-1949)

En Las Personas	TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Estilos de administración Teoría de las decisiones.	grupo. las relaciones humanas la tarea principal de la administración, Recompensas y sanciones sociales. Grupos informales. Énfasis en los aspectos emocionales. Estilo de administración, Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.	Max Weber, Abraham Maslow Douglas Mcgregor
En Las Personas	TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Cambio Organizacional Planeado. Enfoque de Sistema Abierto.	Se hace énfasis en las personas y se identifican líderes autoritarios, benevolentes, coercitivos y participativos. de acuerdo con la teoría "y" los funcionarios tienen motivación potencial para desarrollar patrones de conducta y capacidad para asumir responsabilidades, aprender y aceptar normas	
En el ambiente	TEORÍA ESTRUCTURALISTA	Análisis intra organizacional y análisis ambiental.		James D, Thomsoon,

		Enfoque de sistema abierto. Análisis ambiental.		Burton Claker
En la tecnología	TEORÍA SITUACIONAL Y CONTINGENCIAL	Administración de la tecnología.	Esta teoría hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones, todo es relativo y siempre depende de algún factor, ya sea, contingentes como tecnología, tamaño y ambiente.	Joan Woodward

ANEXO 2

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES FACULTAD DE SALUD GRUPO DE INVESTIGACION CO2

Instructivo para la aplicación del instrumento “Cuestionario sobre mi trabajo” que evalúa clima organizacional

Este instrumento para evaluar el clima organizacional fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Es una prueba de lápiz y papel que consta de 80 reflexiones, seleccionadas de un pool de 167 preguntas y que representan la evaluación de 4 áreas críticas para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada una de ellas se desglosa en 4 sub variables para un mejor análisis de las mismas y por cada sub variable existen 5 afirmaciones en el instrumento, intercalándose de forma aleatoria e instrumentándose de la siguiente forma:

1. Liderazgo

Sub variables	Afirmaciones
Dirección	1 - 14 - 33 - 51 - 67
Estímulo a la excelencia	15 - 30 - 34 - 52 - 70
Estímulo al trabajo en equipo	2 - 17 - 35 - 50 - 73
Solución de conflictos	16 - 31 - 36 - 55 - 68

2. Motivación

Sub variables	Afirmaciones
Realización personal	3 - 18 - 37 - 49 - 74
Reconocimiento de la aportación	19 - 32 - 40 - 56 - 69
Responsabilidad	4 - 20 - 43 - 57 - 75
Adecuación de las condiciones de trabajo	5 - 21 - 41 - 59 - 65

3. Reciprocidad

Sub variables	Afirmaciones
Aplicación al trabajo	6 - 22 - 42 - 58 - 71
Cuidado del patrimonio institucional	7 - 23 - 44 - 60 - 72

Retribución	8 - 24 - 39 - 54 - 66
Equidad	9 - 25 - 45 - 53 - 76

4. Participación

Sub variables	Afirmaciones
Compromiso con la productividad	10 - 26 - 46 - 61 - 77
Compatibilidad de intereses	11 - 27 - 47 - 62 - 78
Intercambio de información	12 - 28 - 48 - 63 - 79
Involucración al cambio	13 - 29 - 49 - 64 - 80

Definición de áreas críticas y sub variables

1. Liderazgo. Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados.
 - 1.1 Dirección. Es el sentido en que se orienta la actividad, fijándose las metas y los medios para lograrlo.
 - 1.2 Estímulo por la excelencia. Incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para que el trabajador asuma las responsabilidades de la calidad del producto.
 - 1.3 Estímulo del trabajo en equipo. Es crear un ambiente de ayuda mutua donde la participación organizada no sea individual sino de complementación de conocimientos y experiencias del equipo de trabajo.
 - 1.4 Solución de conflictos. Capacidad de solucionar conflictos que surgen en la institución por síntesis de referencia.

2. Motivación. Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.
 - 2.1 Realización personal. El trabajador habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en su trabajo y tomará conciencia de la trascendencia histórica de su aportación.
 - 2.2 Reconocimiento de la aportación. Cuando la institución de crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de una tarea, incentivando al trabajador.
 - 2.3 Responsabilidad. Capacidad del trabajador de responder por sus deberes y actos, a partir del conocimiento, de su ubicación y proyección en la empresa.
 - 2.4 Adecuación de las condiciones de trabajo. Condiciones ambientales, físicas y psicosociales así como la calidad de los recursos y el estado óptimo de los equipos para realizar el trabajo.

3. Reciprocidad. Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.
 - 3.1. Aplicación al trabajo. Cuando el trabajador se encuentra identificado con su trabajo y con la institución manifestando alto nivel de responsabilidad y de ingenio creativo para solucionar los problemas institucionales.
 - 3.2. Cuidado del patrimonio institucional. Cuidado de los bienes, equipos y materiales de la institución por los trabajadores.
 - 3.3. Retribución. Sistema de remuneración, promoción de reconocimientos, y la capacitación y desarrollo humano de los trabajadores.
 - 3.4. Equidad. Igualdad de condiciones para poder optar por cualquier beneficio institucional.

4. Participación. Involucración de los trabajadores en la actividad de la institución aportando cada cual la parte que le corresponde para darle cumplimiento a los objetivos institucionales.
 - 4.1. Compromiso con la productividad. La productividad se da en la medida que la interacción de todas las partes realicen de forma óptima con eficiencia y calidad los productos.
 - 4.5. Compatibilidad de intereses. Función básica de integrar la diversidad de intereses de los componentes en una sola dirección.
 - 4.6. Intercambio de información. Comunicación necesaria entre las personas y grupos para lograr una acción coordinada.
 - 4.7. Involucración al cambio. La actitud de promoción y compromiso ante las decisiones del cambio, su participación, aportes de sugerencias y adopción de nuevos hábitos, definen a las personas involucradas al cambio.

“CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO”.

Estamos realizando una investigación el clima organizacional en la institución. Esta técnica contiene un conjunto de reflexiones. Su tarea consiste en relacionar estas reflexiones con lo que ocurre en el centro laboral. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Rogamos sea lo más sincero posible, pues su ayuda contribuirá a mejorar y desarrollar las condiciones en su centro de trabajo. No es necesario que ponga su nombre.

Gracias por su colaboración.

Datos generales de la institución

1. Nombre de la institución
2. Tipo de Institución

Publica
Privada

Mixta

3. Denominación de los servicios instituciones en salud

Baja Complejidad

Mediana complejidad

Alta complejidad

Datos generales de identificación

4. Principal área de trabajo. Marque UNA SOLA OPCIÓN.

4.1 Gerencia ___ 4.2 Administrativa y Financiera ___ 4.3 Planeación ___
4.4 Gestión Humana ___ 4.5 Control Interno ___ 4.6 Oficina Jurídica ___ 4.7
Imágenes Diagnósticas ___ 4.8 APS ___ 4.9 Consulta Externa ___
4.10 Urgencias ___ 4.11 Hospitalización ___ 4.12 Laboratorio
___ 4.13 Servicio farmacéutico ___ 4.14 Unidad de cuidado intermedio ___
4.15 Unidad de cuidado intensivo ___ 4.16 Atención domiciliaria ___ 4.17
Otros ___

5. Edad (años cumplidos) ___

6. Sexo

6.1. Hombre ___ 6.2 Mujer ___

7. Estado civil.

7.1 Soltero ___ 7.2 Casado ___ 7.3 Separado ___ 7.4 Viudo ___ 7.5 Unión Libre

8. Escolaridad.

8.1 Primaria ___ 8.2 Secundaria ___ 8.3 Técnico ___ 8.4 Universitaria ___ 8.5
Posgrado ___

9. Tipo de contratación.

9.1 Medio tiempo ___ 9.2 Tiempo Completo ___ 9.3 Por horas ___ 9.4 Término
indefinido ___ 9.5 Término fijo ___

10. Tipo de contrato.

10.1 Prestación de servicios ___
10.2 Carrera administrativa ___ 10.3 Por Cooperativa o asociación ___ 10.4 Por la
institución ___ 10.5 Otra ___

11. Cargo. Marque LA OPCIÓN que mejor describa su posición laboral.

11.1 Jefe de Oficina ___ 11.2 Líder de Programa ___ 11.3 Líder de Proceso
11.4 Profesional Especializado ___ 11.5 Profesional Universitario ___
11.6 Técnico Operativo ___ 11.7 Auxiliar Administrativo ___ 11.8 Secretaria ___
11.9 Personal de mantenimiento ___ 11.10 Servicios Generales ___

11.11 Médico Especialista ____ 11.12 Médico General ____ 11.13 Enfermera profesional 11.14 Enfermera auxiliar ____ 11.15 Químico Farmacéutico ____ 11.16 Auxiliar (Odontología, Farmacia, Laboratorio) ____ 11.17 Otros: ____ ¿Cuál?

12. Horas laboradas en el día en la institución.

12.1 1-4 horas ____ 12.2 5-8 horas ____ 12.3 9-12 horas ____ 12.4 Más de 12 horas ____

13. Tiempo Laborado en la institución

13.1 Menos de 1 año

13.2 De 1 a 5 años

13.3 De 6 a 10 años

13.4 11 años o más

14. Tiempo Laborado en su actual área/ servicio

14.1 Menos de 1 año

14.2 De 1 a 5 años

14.3 De 6 a 10 años

14.4 11 años o más

15. Tiempo laborado en su cargo actual.

15.1 Menos de 1 año

15.2 De 1 a 5 años

15.3 De 6 a 10 años

15.4 11 años o más

ITEMS CLIMA ORGANIZACIONAL

No	Reflexiones	Respuesta	
		V	F
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo		
3	La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio		
4	En esta organización se busca que cada cual toma decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en esta institución es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones		
7	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución		
8	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación		
9	Aquí las promociones carecen de objetividad		
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.		

11	Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.		
12	La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.		
13	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.		
14	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién tiene que resolverlo.		
15	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.		
16	Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.		
17	Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
18	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
19	En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien.		
20	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
21	Las condiciones de trabajo son buenas.		
22	Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.		
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.		
24	Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.		
25	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		
26	Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.		
27	Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.		
28	Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.		
29	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.		
30	Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.		
31	A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.		
32	En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.		
33	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
34	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.		
35	Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda.		
36	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.		
37	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.		
38	Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		

39	Aquí únicamente están pendiente de los errores.		
40	Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.		
41	En general el trabajo se hace superficial o mediocremente.		
42	Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.		
43	Realmente nos preocupa el prestigio de la empresa.		
44	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
45	Aquí cada departamento trabaja por su lado.		
46	Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.		
47	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).		
48	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
49	Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco.		
50	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.		
51	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
52	Los programas de capacitación son para pocos.		
53	En esta organización ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.		
54	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
55	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56	La dedicación de este grupo merece reconocimiento.		
57	Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.		
58	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.		
59	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico del departamento.		
60	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.		
61	El espíritu de equipo de esta organización es excelente.		
62	Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización.		
63	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.		
64	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.		
65	Cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo.		
66	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.		
67	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.		
68	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.		
69	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen al buen		

	desempeño del trabajo.		
70	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.		
71	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
72	En general todos tratan con cuidado los bienes de la institución.		
73	Aquí los resultados son fruto del trabajo de unos pocos.		
74	Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.		
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.		
76	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.		
77	Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.		
78	Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanentemente.		
79	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.		

Respuestas al "Cuestionario Sobre Mi Trabajo"

Indique el número de respuestas V o F por cada reflexión, en el lugar correspondiente de la respuesta (Verdadero o Falso) según corresponda.

No	V	F	No	V	F	No	V	F	No	V	F	No	V	F
1.			17.			33.			49.			65.		
2.			18.			34.			50.			66.		
3.			19.			35.			51.			67.		
4.			20.			36.			52.			68.		
5.			21.			37.			53.			69.		
6.			22.			38.			54.			70.		
7.			23.			39.			55.			71.		
8.			24.			40.			56.			72.		
9.			25.			41.			57.			73.		
10.			26.			42.			58.			74.		
11.			27.			43.			59.			75.		
12.			28.			44.			60.			76.		
13.			29.			45.			61.			77.		
14.			30.			46.			62.			78.		
15.			31.			47.			63.			79.		
16.			32.			48.			64.			80.		