

**CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE  
LOS EMPLEADOS DE ESIMED IPS CLÍNICA CALI-NORTE EN EL SEGUNDO  
TRIMESTRE DE 2017**

**ASISTENTES DE INVESTIGACIÓN**

Claudia Patricia Agudelo Castañeda

Lina Marcela Gaviria Cruz

Diana Lucero González Angulo

Carolina Medina Montoya

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION EN SALUD  
MANIZALES**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a DIOS, por iluminar nuestro camino y por las bendiciones recibidas.

A nuestros padres por su apoyo, por enseñarnos que todo en la vida se puede lograr  
con amor, esfuerzo, trabajo y constancia.

A nuestra familia por hacernos ver la vida diferente y confiar en nuestras decisiones.

A nuestra Tutora Paula Andrea Peña López que con su ayuda y conocimiento hizo  
posible la realización de este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO .....	7
2. RESUMEN.....	8
3. ABSTRACT .....	9
4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	10
4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
4.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	13
5. JUSTIFICACIÓN .....	14
6. OBJETIVOS .....	16
6.1. OBJETIVO GENERAL .....	16
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
7. MARCO TEORICO.....	16
7.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	16
7.2 ANTECEDENTES NACIONALES.....	20
7.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	25
7.4 DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
7.5 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
7.6 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	33
7.7 ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	41
7.7.1 Enfoque estructural .....	41
7.7.2 Enfoque perceptual .....	41
7.7.3. Enfoque interactivo.....	42
7.7.4 Enfoque cultural.....	42
7.8 TEORÍAS Y ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	42
7.8.1 Teoría de clima Organizacional de Likert .....	42
7.8.2 Teoría de litwin y stinger (1987) .....	45
7.8.3 Otros estudios sobre Clima Organizacional .....	48
8. NORMATIVIDAD.....	53
8.1 LEY 10 DE ENERO DE 1990.....	53
8.2 LEY 489 DE 1998 .....	54
8.3 RESOLUCIÓN 1016 DE 1989 .....	54
8.4 DECRETO 614 DE 1984.....	55
8.5 RESOLUCIÓN 2646 DE 2008 .....	56
8.6 DECRETO 2482 DE 2012.....	58
9. REFERENTE CONTEXTUAL.....	59
9.1 SITUACIÓN GEOGRÁFICA.....	59
9.2 UBICACIÓN INSTITUCIONAL.....	59
10. METODOLOGÍA PROPUESTA.....	61
10.1 ENFOQUE: .....	61
10.2 DISEÑO: .....	61
10.3 POBLACIÓN .....	61
10.4 MUESTRA: .....	61

11. DEFINICIÓN VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	62
11.1 LIDERAZGO .....	63
11.2 MOTIVACIÓN .....	63
11.3 RECIPROCIDAD.....	63
11.4 PARTICIPACIÓN .....	64
12. INSTRUMENTO .....	64
12.1 ENCUESTA SOBRE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CLÍNICA ESIMED CALI NORTE .....	65
12.2. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	66
12.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	66
14 RESULTADOS ESPERADOS .....	70
14.1 ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN.....	71
14.2 COMPONENTE ÉTICO E IMPACTOS ESPERADOS A PARTIR DEL USO DEL CONOCIMIENTO.....	72
14.3 CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	75
15. RESULTADOS O DISCUSIÓN.....	76
16. PRESUPUESTO .....	92
17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
18. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99

## TABLAS

Tabla 1. Clima Organizacional Administrativo/Asistencial .....	76
Tabla 2. Variable Liderazgo.....	78
Tabla 3. Variable Motivación .....	80
Tabla 4. Variable Reciprocidad.....	81
Tabla 5. Variable Participación .....	85

## GRÁFICOS

Gráfica 1. Comparativo Clima Organizacional Asistencial vs Administrativo .....	77
Gráfica 2. Variable Liderazgo. ....	78
Gráfica 3. Variable Motivación.....	80
Gráfica 4. Variable Reciprocidad .....	84
Gráfica 5. Variable Participación .....	86
Gráfica 6. Tipo de Contrato .....	87
Gráfica 7. Clima Organizacional según tipo de contrato.....	87
Gráfica 8. Promedio General Clima Organizacional Clínica ESIMED ¡Error! Marcador no definido.	
Gráfica 9. Clima Organizacional Cargos Administrativos .....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 10. Clima Organizacional Cargos Asistenciales.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 11. Clima Organizacional Según el tiempo laborado .....	91



Universidad  
Católica  
de Manizales

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

**1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

Título: CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE LOS EMPLEADOS DE ESIMED IPS CLÍNICA CALI-NORTE EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2017

Investigador Principal: Paula Andrea Peña López

Asistente de Investigación  
Claudia Patricia Agudelo Castañeda

Trabajo de Grado

Asistente de Investigación  
Lina Marcela Gaviria Cruz

Trabajo de Grado

Asistente de Investigación  
Diana Lucero González Angulo

Trabajo de Grado

Asistente de Investigación  
Carolina Medina Montoya

Trabajo de Grado

Línea de Investigación: Gestión en Salud

Área de conocimiento a la que aplica: Salud

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

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: Cali

Departamento: Valle

Duración del Proyecto (periodos académicos): II periodo del 2016 y el I periodo del 2017

Tipo de Proyecto:

Inv. Básica: x

Inv. Aplicada:

Dllo Experimental o Tecnológico:

## 2. RESUMEN

Actualmente, la caracterización del clima organizacional tiene gran importancia para las entidades de salud al revelar aspectos que inciden favorablemente o no en la dinámica laboral, la calidad y la costo-efectividad de sus intervenciones, atendiendo a lo fundamental de las percepciones de los empleados y su relación con el desempeño, la satisfacción, el compromiso laboral y la creación de un ambiente propicio para el trabajo orientado al logro de las metas de la organización. En la perspectiva anterior, se realizó una investigación de tipo descriptivo, transversal, con enfoque cuantitativo y una muestra de 309 trabajadores (58 del área administrativa y 251 del área asistencial) activos al momento de la recolección de la información, cuyo objetivo fue caracterizar el estado actual del clima organizacional en ESIMED IPS Clínica Cali Norte, teniendo en cuenta la percepción, los factores influyentes y afectantes del mismo y las posibles intervenciones a realizar en la institución en aras de mejorarlo y lograr una mayor satisfacción laboral, utilizándose el cuestionario propuesto por la Organización Panamericana de la Salud, a partir del cual se concluyó que existen dificultades en todas las variables estudiadas (*liderazgo, motivación, reciprocidad y participación*) a nivel asistencial y administrativa, siendo la *motivación* la variable más crítica en común, señalando una percepción desfavorable del clima organizacional en la Clínica ESIMED Cali Norte, con lo que el estudio permitió orientar el diseño de estrategias y acciones de mejora favorables al desempeño laboral organizacional derivadas de la identificación de las variables que interfieren negativamente en este.

### 3. ABSTRACT

At present, the characterization of the organizational climate is of great importance for the health entities, revealing aspects that favorably affect the work dynamics, the quality and the cost-effectiveness of their interventions, taking into account the fundamental aspects of employees perceptions and their relationship with performance, satisfaction, work commitment and the creation of an environment conducive to work aimed at achieving the goals of the organization. In the previous perspective, a descriptive, cross-sectional research was carried out with a quantitative approach and a sample of 309 workers (58 of the administrative area and 251 of the assistance area) active at the moment of data collection, whose objective was to characterize the current state of the organizational climate in ESIMED IPS Cali Norte Clinic, taking into account the perception, influencing factors and the possible interventions in the institution in order to improve it and achieve greater job satisfaction, using the questionnaire proposed by the Pan American Health Organization, from which it was concluded that there are difficulties in all the variables studied (leadership, motivation, reciprocity and participation) in the care and administrative level, being motivation the most critical variable in common, indicating an unfavorable perception of the organizational climate at the ESIMED Cali Norte Clinic. The study allowed us to orient the design of strategies and improvement actions favorable to the organizational work performance derived from the identification of the variables that negatively interfere in this one.

#### **Palabras Claves**

Clima Organizacional, motivación, liderazgo, reciprocidad, participación.

## 4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las organizaciones se originan a partir de la unión sinérgica y cooperativa de personas en pro de alcanzar metas comunes y mejorar su eficacia, de allí que sea importante analizar todos los factores o determinantes que existen dentro de la organización y que se consolidan como la cultura organizacional, para poder así corregir los errores que impidan el alcance exitoso de sus objetivos.

Las instituciones de salud no son la excepción y así como las organizaciones cuyo interés es netamente comercial, también están inmersas en un mundo que cambia constante y rápidamente, buscando ser mejores en aspectos tecnológicos, financieros y humanos; por eso, han empezado a explorar caminos en la calidad y seguridad que conlleven a la satisfacción del cliente interno (colaboradores) y externo (usuarios). En este sentido, se hace referencia a un tema que, en los últimos años, ha venido tomando gran importancia en las instituciones y es el estudio del clima organizacional, un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones y de sus colaboradores, pues según estudios realizados, la productividad laboral guarda una estrecha relación con la forma como el empleado se siente en su labor y en su empresa, de tal modo que mientras mejor se sienta en un ambiente, mejor desarrollará su trabajo. Demostrándose con ello que un buen

o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso en el alcance eficiente de los objetivos institucionales.

La modernización de las empresas y servicios, también ha llevado a que no solo los clientes externos tengan la posibilidad de expresar insatisfacción por un producto o servicio que no cumple con sus expectativas, sino que también los colaboradores, que se han venido llamando cliente interno, se sienten en la posibilidad de pedir mejores condiciones laborales reconociendo su propio derecho a trabajar en un ambiente saludable tanto física como emocional y psicológicamente. Esta parece ser una de las preocupaciones de la dirección de las empresas en las últimas décadas.

En esa línea el Clima Laboral hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, el cual incluye las percepciones compartidas por los miembros de esta última respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicha labor, que influyen en el comportamiento, el grado de compromiso y actitudes de sus miembros, haciéndose necesaria por tanto la evaluación frecuente de dicha percepción de clima de trabajo en la organización.

Desde el inicio de la intervención del grupo Saludcoop EPS, con la expedición de la Resolución 801 del 11 de Mayo de 2011, que cobija a todas las IPS propiedad de la Aseguradora, entre ellas, la Clínica Cali Norte, que ha venido atravesando una difícil situación de sostenibilidad y proyección dentro del mercado de la prestación de servicios de salud derivada de la crisis administrativa/financiera por la que cursa con la interventoría y la liquidación de la EPS Saludcoop y los cambios directivos y presupuestales derivados, que han propiciado cambios permanentes e inesperados como por ejemplo, el cambio de empleador en noviembre de 2015, momento en el que la planta de personal que labora en la Clínica Cali Norte fue trasladada a ESIMED IPS. Esta y otras variaciones, han generado un ambiente de inestabilidad e incertidumbre y han derivado en alta rotación de personal, que hace pensar en repercusiones negativas en el clima organizacional de la entidad, es por ello que se consideró necesario realizar la presente investigación.

Lo anterior con miras a caracterizar el estado actual del clima organizacional que prevalece en la IPS ESIMED Clínica Cali Norte, con el fin de identificar los aspectos que podrían afectar el desempeño de los empleados y obstaculizar el alcance de los objetivos institucionales, partiendo del principio que, al intervenir positivamente el clima organizacional, se genera un cambio en el ambiente laboral y mejora el desempeño de los trabajadores. Adicionalmente, la evaluación de estas variables permitirá generar al área

administrativa planes y programas que aporten al crecimiento de la entidad de salud y de sus colaboradores.

#### **4.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es el Clima Organizacional en ESIMED IPS Clínica Cali Norte durante el segundo trimestre de 2017?

## **5. JUSTIFICACIÓN**

El clima de las organizaciones es un determinante ampliamente conocido por su marcada influencia en el desempeño, el grado de satisfacción del trabajador y el alcance de los objetivos organizacionales; así mismo y de manera no menos importante, impacta en el grado de compromiso de los empleados y su ambiente laboral.

A partir de ello, los estudios de clima laboral permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que en un momento dado tienen los integrantes de su propia organización y que a su vez influyen en el desempeño de los trabajadores y de la institución, con ello se establecen y evalúan los puntos críticos del entorno laboral, con miras a tomar decisiones estratégicas que tiendan a plantear soluciones a las dificultades encontradas.

ESIMED IPS Clínica Cali Norte, está atravesando por una crisis económica, financiera y estructural, lo cual ha desestabilizado no solo a la empresa como ente prestador de servicios sino a los colaboradores como seres humanos con necesidades y expectativas. Conocer el estado actual y los factores que motivan y/o desmotivan la satisfacción personal y profesional del Capital Humano de dicha institución de salud, facilitará el acercamiento a la implementación de actividades de mejoramiento de las condiciones de trabajo, ya que el conocer la percepción de los colaboradores frente a las

circunstancias laborales, la influencia de los líderes en sus subordinados, los mecanismos de estímulo para el trabajador y de solución de conflictos con que cuenta la empresa, traerá como resultado final, a las directivas de la Clínica Cali Norte, una nueva oportunidad de encaminarse hacia la optimización en la calidad del servicio prestado y hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la entidad, por medio del desarrollo de un plan de trabajo en las áreas donde se identifique menor potencial de desempeño.

Por otro lado, los colaboradores también podrán participar en la proposición y ejecución de actividades que aporten a la resolución de problemas y reconocerán la necesidad de empoderarse como parte fundamental de la empresa a la que pertenecen en un clima participativo, donde los intereses de la organización son también del colaborador, cuidando su propio patrimonio y viviendo en un GANA-GANA, donde ambas partes, tanto empleador como empleado aporta pero también recibe.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar el estado actual del clima organizacional en ESIMED IPS Clínica Cali Norte durante el segundo trimestre de 2017.

### **6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la percepción que tienen los empleados del área asistencial y administrativa sobre el clima organizacional en ESIMED IPS Cali Norte.
- Conocer los factores determinantes del clima organizacional en la institución de salud en mención.
- Reconocer los aspectos que afectan el clima organizacional y las posibles intervenciones a realizar.

## **7. MARCO TEORICO**

### **7.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

En el estudio realizado por el Dr. José Marcos Santa en el año 2012 y

sus colegas sobre **“Clima organizacional en Instituciones de Atención Primaria de Salud”**<sup>1</sup> se realizó una valoración y conceptualización del clima laboral, con el objetivo de explicar y entregar una perspectiva acerca de su concepto, el cual se alimentó de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional, y donde se resaltó la importancia del mismo para el buen trabajo de directivos y trabajadores de las unidades de salud, planteando reflexiones sobre diferentes formas para determinar y mejorar el clima de una organización , tales como la importancia de la educación a los colaboradores. Entre estas formas de determinación se analizaron las técnicas propuestas por Letwin y Stinger y en dicho estudio se hizo énfasis y se detallaron las técnicas de exploración del clima organizacional a través de cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación, Concluyendo que la identificación del clima organizacional tiene gran influencia en el comportamiento de los trabajadores ya que su percepción puede mejorar o empeorar la realidad y cambia las condiciones en el nivel de motivación y rendimiento de los colaboradores.

En Guanajuato (México) fue realizado entre septiembre del 2010 y

---

<sup>1</sup> Santa JM, Mainegra, E, Sampedro Díaz, B. Estudio sobre Clima Organizacional en Instituciones de atención Primaria de Salud. *Rev. Med. Electrón* 2012; 34(5). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000500011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011) (último acceso 13 septiembre 2016).

febrero del 2011, un estudio descriptivo comparativo sobre “**clima laboral en Instituciones de Salud Pública**”<sup>2</sup> que demostró la existencia de diferencias en las percepciones del clima laboral entre los trabajadores de las tres instituciones de salud pública vinculadas a la investigación, a partir de variables del clima laboral como género, antigüedad, turno, edad, nivel de estudios, número de empleos y ocupación, satisfacción y compromiso laboral.

En el año 2013, Rosa Mercedes Sabauste Arroyo con la Universidad Católica de los Ángeles Chimbote, en la ciudad de Cañete, Perú. Realizó una investigación sobre Clima “**laboral en el área de atención al cliente de Emapa cañete S.A**”<sup>3</sup>. Donde se demostró la relación directa que existe entre el clima laboral y la calidad de atención y satisfacción del cliente, a partir de lo cual se plantearon estrategias orientadas a lograr un cambio positivo sobre el clima organizacional que repercutan en toda la organización en beneficio de sus clientes, a través de la excelencia en la atención, la comodidad del servicio y el reconocimiento de la empresa.

---

<sup>2</sup>López Chanez F, Casique Guerrero A. Díaz Acevedo N. *Estudio de Clima Laboral en Instituciones de Salud Pública*. Research Gate [Internet]. 2011. <https://ideas.repec.org/a/cey/panora/v4y2010i2p69-87.html> (ultimo acceso 10 septiembre 2016)

<sup>3</sup> Sabauste Arroyo RM. Clima laboral en el área de atención al cliente de Emapa cañete S.A. Universidad Católica de los Ángeles Chimbote, Cañete, Perú.2013. <http://es.scribd.com/document/188920622/PROYECTO-TESIS-IV-ULADECH-CANETE-BARBOZA> (ultimo acceso 15 septiembre 2016)

En otra investigación realizada en la universidad de Talca, Chile en el año 2015 sobre “**Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad**”<sup>4</sup>, a partir de la aplicación de un cuestionario conformado por 71 variables agrupadas en 14 dimensiones, a una muestra de 561 funcionarios de dos hospitales de alta complejidad de la región de Maule Chile, se identificó en la primera fase de la investigación el mayor número de dimensiones estructurales del concepto de clima organizacional y se analizaron las dimensiones afectadas con mayor frecuencia: Identidad, Motivación y Responsabilidad (Escala de Likert), mientras que las menos mencionadas fueron Equipos, Distribución de personas y materiales y Administración del conflicto y la comunicación.

En el año 2012 Juárez Adata realizó en la ciudad de México un estudio sobre “**Clima organizacional y satisfacción laboral**”<sup>5</sup> de tipo observacional, transversal, descriptivo y analítico, cuyo propósito fue comprobar la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral. En dicha investigación se

---

<sup>4</sup>Bustamante Ubilla MA, Grandón Avendaño ML, Lapo Maza MC. Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, [S.l.], p. 432-440, ene. 2016. ISSN 01235923. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2133](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2133) (último acceso 19 octubre 2016)

<sup>4</sup> Juárez Adata S. Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social* 2012; 50(3). <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumen.cgi?IDARTICULO=38964> (último acceso 13 setiembre de 2016).

estudió al personal con antigüedad mínima de un año, de todas las categorías laborales. Se tomó una muestra aleatoria simple de 230 personas. Se evaluaron más mujeres que hombres, pero en edades semejantes alrededor de los 35 años. A partir de todo ello se determinó un promedio de satisfacción laboral de 56.4 puntos y para el clima organizacional su promedio general fue de 143.8 puntos. Lo cual concluyó que, a mayor satisfacción laboral, mejor es el clima organizacional.

## **7.2 ANTECEDENTES NACIONALES**

En el año 2005, la Universidad Pontificia Bolivariana en Medellín efectuó un estudio de “**Medición de Clima Organizacional**”<sup>6</sup>, cuyo objetivo fue evaluar algunas variables del clima organizacional que los empleados de la Universidad Pontificia Bolivariana percibían a partir de la construcción y aplicación de una encuesta estructural, con una escala likert, en la cual se evaluaron doce variables, éstas fueron: motivación, estilos de dirección, control, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, filosofía institucional, empoderamiento, disponibilidad de recursos, estabilidad, trabajo en equipo, seguridad y salud ocupacional; cada una de estas variables con 5 ítems para un total de 48 preguntas; las escalas de alternativa fueron; siempre, casi siempre, casi nunca y nunca. La población a la cual estuvo

---

<sup>6</sup> Álvarez Zabala AM. Medición de Clima Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, 2005, (trabajo de grado U.P.B – 2006). P. 23.

dirigido este cuestionario fue de 2238 empleados aproximadamente vinculados a la UPB en la fecha de aplicación del instrumento (noviembre de 2005 a enero de 2006), la población se categorizó en directivos, docentes vinculados de tiempo completo o medio tiempo a la Universidad, servicios generales y empleados; se eligió una muestra estratificada de 400 personas según las categorías antes mencionadas. La modalidad utilizada para este estudio se ubica en un enfoque empírico analítico cuantitativo de carácter descriptivo.

Los resultados finales obtenidos dieron cuenta de varias fortalezas: el alto sentido de pertenencia, el empoderamiento, la motivación, el ejercicio del control en todos los niveles y fue posible enfatizar en las acciones tendientes a lo preventivo y correctivo en cuanto a seguridad y salud ocupacional, por lo que quedó abierta –con la investigación- una posibilidad de intervención en este aspecto. Los funcionarios percibieron que la institución se interesaba por tratar a las personas de forma cada vez más humana y participativa y en su mayoría se sintieron suficientemente apoyados, estimulados y orientados por sus jefes. Determinándose como oportunidad de intervención para la UPB en cuanto a la variable disponibilidad de recursos, que no en todos los casos los funcionarios percibieron que cuentan con las condiciones e implementos necesarios para el óptimo desempeño laboral.

En el año 2014 Paz Delgado, Alba Lucía y Marín Betancur, Sandra Milena, con la Universidad Autónoma de Manizales, realizaron un estudio descriptivo,

transversal y observacional sobre “**Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales**”<sup>7</sup>, a partir del cual identificaron, con la utilización del instrumento de medición propuesto por la OPS para medir Clima Organizacional, las variables y dimensiones representativas del clima organizacional en la IPS en referencia, factores y percepciones de sus miembros determinantes en el clima organizacional, así como las oportunidades de mejora y las áreas a intervenir. La población estudiada fueron 84 trabajadores activos al momento de la recolección de la información de los diferentes servicios, tales como fisioterapia, terapias de apoyo y fisioterapia y odontología. Se tuvieron en cuenta como variables el género, edad, tiempo de trabajo en la institución y tipo de contratación entre otros. En general, se concluyó que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como que no existe retribución por parte de las directivas a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del

---

<sup>7</sup> Paz Delgado AL, Marín Betancur SM. *Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Manizales; 2014.

personal. En cuanto al Clima Organizacional por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción poco satisfactoria del mismo, que implica a todas las variables y sus dimensiones especialmente en el servicio de odontología.

En el año 2010 Carmona Arias, Viviana Marcela y Jaramillo Correa, Edna Margarita en conjunto con la Universidad Tecnológica de Pereira, realizaron un estudio donde se midió el **“Clima organizacional existente en la E.S.E Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira”**<sup>8</sup>, encontrando que el personal de la ESE San Jorge no tenía una buena percepción del clima laboral debido a: remuneración insuficiente por su labor, sentirse intranquilos en un ambiente considerado inflexible, falta de motivación, poco trabajo en equipo, expresando además carencia de sentido de pertenencia, compromiso y liderazgo con la organización al no sentir apoyo ni colaboración por parte de sus líderes. A partir de lo anterior, con la investigación se propusieron intervenciones para la modificación, el mejoramiento y fortalecimiento de la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de la institución.

Entre marzo y septiembre del año 2014 Javier Vilorio Escobar, Saúl Pertúz Gutiérrez, Alexander Daza Corredor y Lilibeth Pedraza Álvarez realizaron un

---

<sup>8</sup> Carmona Arias VM, Jaramillo Correa EM. *Estudio del clima organizacional existente en la ESE Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira*. Tesis doctoral. Universidad Tecnológica de Pereira; 2010.

estudio en la ciudad de Santa Marta de tipo descriptivo y mixto (cuali-cuantitativo) que tuvo como referencia las teorías de comportamiento y motivación, sobre **“Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud”**<sup>9</sup> a partir del análisis de los niveles de motivación de los empleados, en una población de 35 empleados del área administrativa de la entidad, aplicando una adaptación del test de motivación y satisfacción laboral y una guía de observación participante para indagar acerca de las mismas variables del test y además, el nivel de compromiso y pertenencia con la institución por considerarlos elementos claves que afectan los procesos organizacionales y psicológicos que influyen en el clima y los resultados de la organización. La observación se dio durante todo el periodo de estudio y el *test* se aplicó durante el mes de septiembre; lo respondieron 27 empleados. Los resultados que arrojó el estudio fueron: el 70,3 % de los trabajadores se encontraba medianamente motivado, el 18,5 % muy motivado, y solo el 11,11 % poco motivado. Esto último afectaba el clima organizacional de la empresa, influenciado por variables internas: estrategias de motivación ineficientes, grupos informales, pagos desiguales, y externas: incertidumbre legislativa y laboral, que incidieron en la productividad. Generando como conclusión que los relativamente bajos niveles de motivación influyen de manera negativa en

---

<sup>9</sup> Viloría Escobar J, Pertúz Gutiérrez S, Daza Corredor A, Pedraza Álvarez L. Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Rev Cubana Salud Pública* 2016; 42(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662016000100009&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100009&lng=es). (último acceso 17 septiembre 2016).

el clima organizacional y, por lo tanto, en el rendimiento y productividad de la empresa.

### **7.3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Uno de los principales conceptos que involucra el estudio de clima organizacional es aquel que plantea que éste afecta directamente a las organizaciones y puede llegar a poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la misma, los cuales apuntan a crecer, mantenerse y ganar, dado que el clima organizacional afecta específicamente al recurso humano de la empresa.

“El concepto de clima organizacional se ha venido trabajando desde lo psicológico, sociológico y lo administrativo como una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones y como una variable moderadora entre la estructura y los procesos en una organización y los resultados principales de los empleados, por tanto la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional se centra en: Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los

cuales debe dirigir sus intervenciones, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir”<sup>10</sup> .

Por lo anterior pueden existir diversas variables que se encuentren en relación directa con el clima organizacional de una empresa, éstas pueden ser: estilos de liderazgo, estrategias de comunicación y técnicas que se utilizan para la fijación de objetivos; y el conocimiento de su funcionamiento puede permitir aprovecharlas en beneficio del logro de metas y cumplimiento de objetivos en las organizaciones, teniendo en cuenta la multiplicidad y diferencia de climas organizacionales que pueden existir en una misma empresa.

De ahí que deba existir un compromiso desde las áreas administrativas encargadas del manejo de personal en una organización, para lograr dentro de ésta crear un clima en el que las personas se sientan motivadas a trabajar con entusiasmo y de manera efectiva, logrando cumplir con los objetivos de crecer, mantenerse y ganar dentro de la organización.

#### **7.4 DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Con el fin de analizar mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

---

<sup>10</sup> Angarita Durán LA. *Medición de clima organizacional y satisfacción laboral*. Tesis doctoral. Universidad Pontificia Bolivariana; 2008. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/1609?show=full> (último acceso 1 octubre 2016).

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

A partir de lo anterior se consideran los siguientes conceptos de Clima Organizacional:

**Brow y Moberg** (1990) manifiestan que “el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”<sup>11</sup> .

**Dessler** (1993) da la definición de clima organizacional desde el punto de vista estructural: “es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”<sup>12</sup> .

---

<sup>11</sup> Brow W y Moberg D. *Teoría de la Organización: Enfoque Integral*. México: Limusa; 1990.

<sup>12</sup>Dessler G. *Organización y Administración*. México: Prentice Hall; 1993. Pág. 181.

**Hall** (1996) “Definió clima como el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por los empleados. Y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado”<sup>13</sup>.

**Campbell** (1976)<sup>14</sup> “Considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento”.

Más adelante, **Brunet** (1987)<sup>15</sup> “Define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales”.

Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Además, Brunet considera que los orígenes de este concepto no están

---

<sup>13</sup> Hall R. *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall; 1996.

<sup>14</sup> Campbell, J. *Teoría Psicométrica y Manual de psicología industrial y organizacional*. Chicago: Dunnette; 2012. Campbell, J. (1976). Teoría psicométrica. En Dunnette, M. (Ed.), *Manual de psicología industrial y organizacional*. Chicago: Rand McNally..

<sup>15</sup> Brunet L. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas; 1999.

siempre claros en las investigaciones ya que con frecuencia se le confunde con la noción de cultura y de liderazgo y que los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. El vocablo “estructura organizacional”. abarca los siguientes elementos:

- La envergadura del control administrativo (*span of control*).
- El tamaño de la organización (número de empleados).
- El número de niveles Jerárquicos.
- La relación entre el *tamaño de un departamento* y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización.
- La configuración jerárquica de puestos (organigrama).
- El grado de centralización de la toma de decisiones.
- La especialización de funciones y tareas.
- El aspecto normativo.
- La formalización de procedimientos organizacionales.
- El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas

Que en conjunto hacen que se considere el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico,

organigrama, etc”.

Para **Robbins** (1990)<sup>16</sup> “El clima organizacional es como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”. Frente a esta definición que hace énfasis en la cultura organizacional, cabe resaltar que esta última es considerada como un factor estable y permanente en el tiempo, que diferencia una organización de otra, diferente al clima que si bien su modificación requiere de tiempo es posible cambiarlo.

**Alexis Goncalvez** (1997) describe el clima organizacional como “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”<sup>17</sup>.

**Chiavenato** (1999) plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento. Afirmando que “El ambiente entre los miembros de la organización o clima organizacional, está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por lo que se basa en los estados emocionales de

---

<sup>16</sup> Moreno Ramos, Diana Constanza; *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Programa de Psicología, Fusagasugá, Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia, Agosto 2012 pag. 17

<sup>17</sup> Moreno Ramos, Diana Constanza, op. Cit., pág.9

los colaboradores, los mismos que son producto de la forma en que ellos perciben diversos aspectos dentro de su empresa, ya sea sobre la comunicación, el liderazgo de sus jefes, sus perspectivas de desarrollo, el reconocimiento que reciben o el sistema de compensaciones”<sup>18</sup>.

**Anzola**, (2003) opina que “el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”<sup>19</sup>.

Por otro lado, **Álvarez (1993)** Define el clima organizacional como “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional”<sup>20</sup>.

Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

Las características del Clima Organizacional son susceptibles de ser medidas en una organización e influyen en el comportamiento de los individuos. Por

---

<sup>18</sup> Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. (2009).

<sup>19</sup> Anzola, R. (2003). Administración de pequeñas empresas. México. McGraw Hill.

<sup>20</sup> ALVAREZ, Hernán. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. (1995). <http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/>

esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de Clima Organizacional fue conveniente conocer las características que han sido analizadas y manejadas para poder conceptuar los elementos que afectan el ambiente en las organizaciones.

### **7.5 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado e influye en los comportamientos y actitudes de los

miembros de la organización. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es influenciado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

## **7.6 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, a saber:

- *Apertura a los cambios tecnológicos.* Se basa en la aceptación manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- *Recursos Humanos.* Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- *Comunicación.* Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que

existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

- *Motivación.* Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- *Toma de decisiones.* Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

**Campbell, (citado por Silva, 1996) y Brunet** estiman que la evaluación del clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas<sup>21</sup>:

- *Autonomía individual:* Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
- *Grado de estructura del puesto:* Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal por parte de los superiores.
- *Recompensa:* Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
- *Consideración, agradecimiento y apoyo:* Relativo a las formas en que el

---

<sup>21</sup> Clima organizacional. En línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml#ixzz4VDbbOA4P>

empleado recibe estímulos de sus superiores.

Por su parte, **Pritchard y Karasick** desarrollaron un instrumento de evaluación del clima compuesto por once dimensiones:

- *Autonomía.* Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- *Conflicto y cooperación.* Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- *Relaciones sociales.* Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- *Estructura.* Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- *Remuneración.* Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- *Rendimiento.* Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- *Motivación.* Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que

desarrolla la organización en sus empleados.

- *Estatus*. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- *Flexibilidad e innovación*. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- *Centralización de la toma de decisiones*. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- *Apoyo*. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo<sup>22</sup>.

Existe un modelo desarrollado por el profesor **Hernán Álvarez Londoño** de la Universidad del Valle con el cual se han desarrollado los pocos análisis de clima Organizacional en el Valle del Cauca.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez para mejorar el clima organizacional son<sup>23</sup>:

- *Claridad Organizacional*: Mientras más conocimiento haya de la misión,

---

<sup>22</sup> Clima organizacional. En línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml#ixzz4VDbbOA4P>

<sup>23</sup> ALVAREZ, Hernán. Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. (1995)

los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación y habrá menos lugar a conflictos.

- *Estructura Organizacional:* Si la estructura es realmente un medio que permite la agilización e integración de individuos, grupos y procesos, en función de la misión y los objetivos.
- *Participación:* Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.
- *Instalaciones:* Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto.
- *Comportamiento Sistémico:* Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos.
- *Relación Simbiótica:* Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común,

con más y mejores beneficios para todos.

- *Liderazgo:* Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales.
- *Consenso:* Las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos.
- *Trabajo Gratificante:* La organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas.
- *Desarrollo Personal:* Todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional.
- *Elementos de Trabajo:* Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la

vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas.

- *Relaciones Interpersonales:* Si las personas cuentan con un excelente espacio para relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones interpersonales.
- *Solución de Conflictos:* Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.
- *Expresión Informal Positiva:* Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos y mayor agilidad en los diversos procesos.
- *Estabilidad Laboral:* Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido.

- *Valoración:* Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma.
- *Salario:* Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen.
- *Agilidad:* Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos.
- *Evaluación del Desempeño:* Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos.
- *Retroalimentación:* Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin que consideren la posibilidad de mantenerlo o modificarlo, mejores serán sus relaciones interpersonales.
- *Selección de Personal:* Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana.

- *Inducción:* Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo.
- *Margen de la Organización:* Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma.

## **7.7 ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **7.7.1 Enfoque estructural**

Considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de la institución y como resultado de esta exposición tienen percepciones similares que representan su propio clima organizacional.

### **7.7.2 Enfoque perceptual**

La base para la formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. Bajo este enfoque, el clima es una descripción individual psicológicamente procesada de las características y condiciones organizacionales.

### **7.7.3. Enfoque interactivo**

La interacción de los individuos al responder a una situación, aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.

### **7.7.4 Enfoque cultural**

El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización).

## **7.8 TEORÍAS Y ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

### **7.8.1 Teoría de clima Organizacional de Likert**

“La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son *variables causales*. Otro grupo de *variables* son *intervenientes* orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, actitudes, comunicación y toma de decisiones. Posteriormente, Likert indica que las *variables finales* son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los

resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancias, gastos y pérdidas”<sup>24</sup>.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma, y dan forma al ambiente en que la institución se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

De este modo, Likert en su teoría mide la percepción del clima organizacional en ocho dimensiones:

- Métodos de Mando
- Fuerzas Motivacionales
- Procesos de Comunicación

---

<sup>24</sup> Moreno Ramos, Diana Constanza; El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Programa de Psicología, Fusagasugá, Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia, Agosto 2012, pág.61

- Procesos de Influencia
- Toma de decisiones
- Procesos de Planificación
- Procesos de control
- Proceso de Rendimiento

### **Tipos de Clima Organizacional segun Likert**

Según la propuesta de Likert (1999) los tipos de Clima Organizacional son:

Clima autoritario y clima participativo.

#### **Clima Autoritario:**

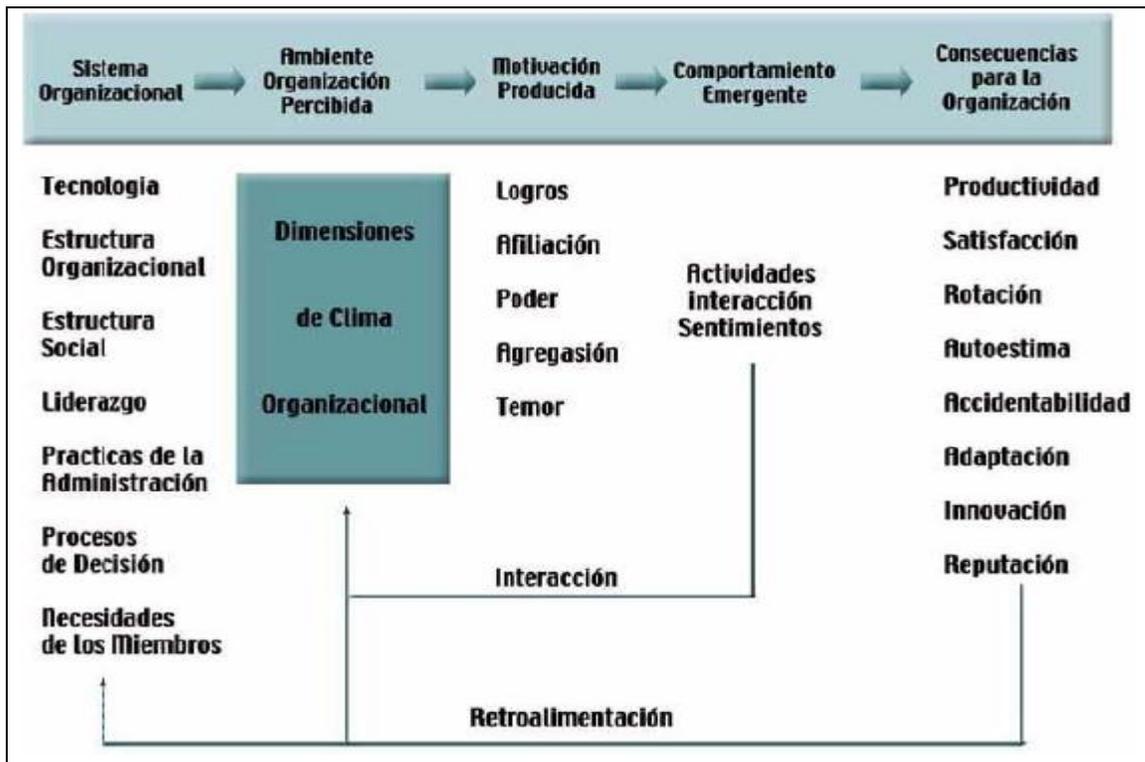
- *Sistema I Autoritario explotador:* se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- *Sistema II Autoritarismo paternalista:* se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

### **Clima Participativo:**

- *Sistema III Consultivo:* se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.
- *Sistema IV Participación en grupo:* en este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente. Este sistema fue el que Likert considero como el más productivo y efectivo en la toma de decisiones.

### **7.8.2 Teoría de litwin y stinger (1987)**

Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional. **ESQUEMA CLIMA ORGANIZACIONAL**



Fuente: "Organizational Climate", Simon & Shuster, N.Y, 1978.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional mide la forma como es percibida la organización y repercute sobre las motivaciones y comportamiento de los miembros de la organización. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La técnica de Litwin y Stinger se apoya en un cuestionario aplicado a los miembros de la organización, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente y se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- **ESTRUCTURA:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, obligaciones, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **RESPONSABILIDAD:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **RECOMPENSA:** corresponde a la percepción equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- **DESAFÍO:** corresponde a la percepción de reto y de riesgo que tienen los miembros de la organización acerca del trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **RELACIONES:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **COOPERACIÓN:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de

niveles superiores como inferiores.

- **ESTÁNDARES:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **CONFLICTOS:** es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **IDENTIDAD:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

### **7.8.3 Otros estudios sobre Clima Organizacional**

La teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Cuando se refiere a características personales se está hablando, por nombrar

algunas, de la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste tiene del espacio laboral al cual pertenece y de los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la cual forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en lo relacionado con su rendimiento y productividad dentro de la empresa”<sup>25</sup>.

Por otro lado, **Morse y Reimer** (1956) “publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía, en el que analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados. Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo”<sup>26</sup>.

Aquí los autores esbozan la situación de tensión típica que se presenta al interior de un equipo de trabajo, en donde la participación de ellos frente a la toma de decisiones es mínima, si bien incrementa la productividad en donde el beneficio es únicamente para la organización, la lealtad y el interés frente al

---

<sup>25</sup> Moreno Ramos, Diana Constanza; El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Programa de Psicología, Fusagasugá, Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia, Agosto 2012, pág.14.

<sup>26</sup> Clima y cultura organizacional: dos constructos para explicar un mismo fenómeno. Disponible en: <file:///C:/Users/Asus/Downloads/Documat-ClimaYCulturaOrganizacional-2486886.pdf>

desempeño laboral disminuye, consecuencia negativa tanto para la empresa como para el empleado, ya que este hecho genera grandes pérdidas a largo plazo viéndose afectada la eficacia de la organización, mientras que para el empleado su satisfacción disminuirá en razón de sus necesidades de logro y autorrealización.

Siguiendo el estudio desarrollado por Morse y Reimer, primero Likert (1961) y después **Katz y Kahn** (1966), desarrollaron estudios enfatizando el contexto humano de las organizaciones, en los que no sólo analizaron los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideraban que las condiciones (atmósfera, clima) creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización tanto a nivel de rendimiento como de satisfacción de los trabajadores quienes perciben de manera negativa o positiva el ambiente que está inmerso en el ámbito laboral en el cual se desempeñan.

Más adelante, **Litwin y Stringer** (1968) consideraron que “El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción

del clima de la misma, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicaran dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral<sup>27</sup>.

Dentro de los estudios de clima organizacional la OPS desarrolló un instrumento que consta de 80 reflexiones, seleccionadas de un pool de 167 preguntas, 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 subvariables para un mejor análisis de las mismas y por cada subvariable existen 5 afirmaciones en el instrumento, intercalándose de forma aleatoria e instrumentándose.

La variable liderazgo tiene como subvariable: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos.

La variable motivación está caracterizada en cuatro subvariables que son: la realización personal, el reconocimiento a la aportación, la responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo.

La variable reciprocidad se caracteriza por: aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad.

Por otro lado, debe verse que el entorno laboral saludable constituye un

---

<sup>27</sup> Moreno Ramos, Diana Constanza; El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Programa de Psicología, Fusagasugá, Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia, Agosto 2012, pág.15.

ámbito prioritario para la promoción de la salud en el siglo XXI, y que debe ir enfocado a lograr el bienestar de los trabajadores al fomentar un buen ambiente físico, buenas relaciones personales, salud emocional y el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral. Todos estos factores están interrelacionados dinámicamente.

En este sentido el entorno psicosocial es hoy día uno de los componentes que mayor incertidumbre genera ya que deviene justamente de la imposibilidad de controlar todos los factores y particularmente el comportamiento de la demanda. Esto se traduce en temor frente a la inestabilidad laboral, situación ampliamente conocida en las instituciones de salud del país y ESIMED no es la excepción, lo que refuerza la inseguridad y genera fuertes presiones sobre las condiciones psicosociales y laborales del trabajador, traducidos en estrés, insatisfacción y riesgos para la salud física y mental de este último, responsables de un ambiente laboral no saludable.

Al respecto, en 1998 el PNUD reveló que estudios realizados por esa institución mostraban importantes señales de inseguridad, descontento y otros efectos psicosociales sobre la población. Es por tanto la estabilidad laboral un indicador para valorar en el ambiente laboral saludable. El entorno social, así como el manejo organizacional, las normas y los procedimientos, la organización del trabajo, el control que los trabajadores tienen sobre el trabajo,

la comunicación efectiva, la cohesión de grupos, la carga de trabajo y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones contribuyen también a la salud y bienestar de los trabajadores.

## **8. NORMATIVIDAD**

### **8.1 LEY 10 DE ENERO DE 1990**

Reglamenta los servicios de salud públicos, sus características y sus principios básicos, los requisitos para entidades privadas que ejecuten actividades de salud y las condiciones de cargo del personal contratado en las instituciones.

ARTICULO 1°. Servicio público de salud<sup>28</sup>. “La prestación de los servicios de salud en todos los niveles, es un servicio público a cargo de la Nación, gratuito en los servicios básicos para todos los habitantes del territorio nacional y administrado en asocio con las entidades territoriales, sus entes descentralizados y con las personas privadas autorizadas, en los términos que establece la presente ley”.

Así por ejemplo, define la gratuidad de los servicios básicos de salud y la delegación de la administración a los entes territoriales y privados que sean autorizadas para tal fin, señalando además quienes tienen derecho a tal asistencia, los niveles de atención y sus grados de complejidad como

---

<sup>28</sup> Ley 10 de enero de 1990 Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones. .  
En línea. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%200010%20DE%201990.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200010%20DE%201990.pdf)

responsabilidad en la prestación de los servicios de salud, según las necesidades de la población y la cobertura territorial, precisando y reglamentando los mecanismos de participación ciudadana en los servicios de salud.

### **8.2 LEY 489 DE 1998**

En las políticas del desarrollo administrativo mencionadas en el artículo 17 se tendrán en cuenta aspectos como el diagnóstico institucional, ajustes a la organización interna y los programas de mejoramiento continuo de las entidades, en particular en las de recursos humanos, mejorar la calidad de los bienes y servicios prestados, fortalecer los sistemas de información, la evaluación del clima organizacional, estímulos e incentivos a los funcionarios o grupos de trabajo y apoyos administrativos orientados a mejorar la atención a los usuarios

Por otro lado menciona que el Gobierno Nacional otorgará anualmente estímulos a los servidores públicos que se distingan por su eficiencia, creatividad y mérito en el ejercicio de sus funciones.

### **8.3 RESOLUCIÓN 1016 DE 1989**

Todos los empleadores públicos, oficiales, privados, contratistas y subcontratistas, están obligados a organizar y garantizar el funcionamiento de un programa de Salud Ocupacional.

En el artículo 10 nos menciona que los subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo, tienen como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgo ocupacionales, ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psicofisiológicas y manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo, proporcionando así un agradable bienestar y clima laboral. El **artículo 11** establece que los subprogramas de Higiene y Seguridad Industrial tienen como objeto la identificación, reconocimiento, evaluación y control de los factores ambientales que se originen en los lugares de trabajo y que puedan afectar la salud de los trabajadores.

Se debe garantizar la eficiencia del programa de salud ocupacional en todas las organizaciones, entendido como el conjunto de actividades que ayudan al bienestar físico, mental y social de todas las personas que laboran en una empresa, de esta forma se ayuda a mejorar el clima organizacional y a que el trabajador cumpla con calidad y de forma efectiva las actividades correspondientes con la Institución.

#### **8.4 DECRETO 614 DE 1984**

Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país en donde uno de los objetivos es “Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las

condiciones de trabajo”<sup>29</sup>

Entre las Responsabilidades de los patronos están: Notificar obligatoriamente a las autoridades competentes los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales que se presenten e Informar a los trabajadores sobre los riesgos a los cuales están sometidos, sus efectos y las medidas preventivas correspondientes, así como facilitar su asistencia a los cursos y programas educativos realizados para la intervención de los riesgos profesionales.

Por otro lado, el decreto también señala las responsabilidades de los trabajadores que incluyen: “Participar en la ejecución, vigilancia y control de los programas y actividades de Salud Ocupacional, por medio de sus representantes en los Comités de medicina, higiene y seguridad industrial del establecimiento de trabajo respectivo y colaborar activamente en el desarrollo de las actividades de Salud Ocupacional de la empresa:

### **8.5 RESOLUCIÓN 2646 DE 2008**

Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés

---

<sup>29</sup> DECRETO 614 DE 1984 por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1357>

ocupacional.

**Artículo 13.** Para priorizar la intervención de los factores de riesgo psicosocial, se debe tener en cuenta lo siguiente: Realizar actividades educativas o formativas con los trabajadores, con el objeto de modificar actitudes o respuestas frente a las situaciones; Los procesos de inducción, re inducción, entrenamiento y capacitación facilitarán el conocimiento y la motivación de los trabajadores sobre los factores que afectan su salud y su bienestar. Debe primar el enfoque interdisciplinario. Los métodos de intervención se deben diseñar y ejecutar de conformidad con la realidad histórica de la empresa, su cultura y clima organizacional. Las acciones que se lleven a cabo deben estar integradas a los programas de salud ocupacional. Para eventos agudos, se deben desarrollar programas de intervención en crisis.

Para la prevención del acoso laboral se debe promover un ambiente de convivencia donde se respalde la dignidad e integridad de las personas en el trabajo, elaborar manuales de convivencia, realizar actividades de capacitación sobre resolución de conflictos y desarrollo de habilidades sociales para la concertación y la negociación, realizar seguimiento y vigilancia periódica del acoso laboral, desarrollar actividades dirigidas a fomentar el apoyo social y promover relaciones sociales positivas y establecer el

procedimiento para formular la quejas.

Es claro indicar que esta resolución, tiene una relación importante con la temática del proyecto ya que los factores de riesgo psicosociales afectan directamente el clima organizacional.

#### **8.6 DECRETO 2482 DE 2012**

Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. En su artículo 3 menciona las Políticas de Desarrollo Administrativo, adoptando los siguientes aspectos:

- “Gestión misional y de Gobierno
- Transparencia, participación y servicio al ciudadano
- Eficiencia administrativa.
- Gestión financiera
- Gestión del talento humano”<sup>30</sup>

Este decreto se orienta al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito

---

<sup>30</sup> Decreto 2482 de 2012. Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=50803>

para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados. Incluye, entre otros el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y el Plan Anual de Vacantes.

## **9. REFERENTE CONTEXTUAL**

**9.1 SITUACIÓN GEOGRÁFICA:** El estudio se realizó en el municipio de Santiago de Cali, departamento del Valle, en la Clínica ESIMED Cali Norte.

**9.2 UBICACIÓN INSTITUCIONAL:** La Clínica ESIMED Cali Norte es una institución prestadora de salud que brinda servicios del POS a la población afiliada a Cafesalud EPS dentro del marco del modelo de atención basado en atención primaria en salud, de 3 y 4 nivel de atención, ubicada en la avenida 2 F Norte No. 33-40 barrio Prados del Norte de la ciudad de Cali, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, del sector privado, que cuenta con 784 funcionarios bajo la modalidad de contratación de nómina y prestación de servicios, especializados, profesionales y técnicos en las diversas áreas de servicios asistenciales y administrativos, que tiene la responsabilidad de apoyar, capacitar y mejorar las habilidades de trabajadores en el abordaje y manejo de las patologías que aquejan su población objeto,

además de facilitar el acceso de los mismos a atención especializada de forma oportuna, disminuyendo las complicaciones por demoras en la atención y mejorando el uso de las tecnologías en salud.

## 10. METODOLOGÍA PROPUESTA

**10.1 ENFOQUE:** Para la caracterización del clima organizacional en la clínica ESIMED IPS Cali norte, se utilizó el enfoque cuantitativo, porque se busca obtener una recolección y análisis estadístico de datos para medir el fenómeno de estudio.

**10.2 DISEÑO:** Estudio descriptivo porque su propósito fue establecer la percepción y los factores que influyen en el clima organizacional a través del análisis de variables que nos muestran las tendencias del grupo poblacional a estudio. De corte transversal, ya que los datos fueron obtenidos con un solo instrumento tipo encuesta en un momento determinado.

**10.3 POBLACIÓN:** Son 787 trabajadores pertenecientes al área asistencial y administrativa de la clínica ESIMED IPS Cali Norte..

**10.4 MUESTRA:** La obtención de la muestra se realizó mediante un muestreo probabilístico con afijación proporcional donde se trabajó con un segmento representativo y ajustado al tamaño de la población objeto (personal asistencial y administrativo de la CLÍNICA ESIMED Cali Norte) a partir de la aplicación de la fórmula estadística (Figura No. 2), que señaló una muestra de 309 trabajadores para el presente estudio investigativo.

El presente estudio se desarrolló en el segundo trimestre de 2017.

Para el cálculo del Tamaño de la Muestra se tienen los siguientes parámetros para un nivel de confianza del 95%:

## FIGURA No. 2. FORMULA ESTADISTICA

El tamaño de la muestra se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(z)^2 \times p \times q \times N}{(N-1) \times (e)^2 + (z)^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 787}{(787-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 309$$

Donde:

n= Tamaño Muestral	309
N= Población (número total de posibles encuestados)	787
Nivel de confianza	95%
e= error (el error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos	5%
p= Proporción poblacional (proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio)	0.5
q= Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir 1-p	0.5
z (para el nivel de confianza 95%)	1.96

### 11. DEFINICIÓN VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se escogió el instrumento de la Organización Panamericana de la salud el cual consta de 4 variables: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

### **11.1 LIDERAZGO**

Se refiere a la influencia de un individuo sobre un grupo. Se puede considerar por ende como la relación de poder que focaliza la conducta de los miembros de un grupo, en un momento dado, manteniendo determinada estructura grupal y facilitando la consecución de los objetivos del grupo. Entendiendo entonces el poder como la capacidad que posee una persona para influir sobre otra de algún modo.

### **11.2 MOTIVACIÓN**

Es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de metas; para llevar a cabo la motivación es indispensable que los administradores conozcan las características, gustos, y necesidades de sus subordinados, permitiéndoles acercarse a los diversos factores que activan y sostienen su comportamiento.

### **11.3 RECIPROCIDAD**

Se basa, no solo en la obligación de corresponder sino también, en la obligación de dar y en la obligación de recibir. Es una de las normas más importantes sobre la que se sustenta el funcionamiento de las sociedades humanas: Beneficiencia de los individuos y al grupo en su conjunto

#### **11.4 PARTICIPACIÓN**

Participación ciudadana es un tipo de relación que el ser humano en sociedad debe realizar para garantizar la buena relación que estimula el crecimiento de las personas en el ámbito político y cultural. Las manifestaciones culturales son un buen ejemplo de participación ciudadana, debido a que en este tipo de conocimiento se alimentan las raíces culturales, étnicas y religiosas que conllevan a la costumbre, por consiguiente a un sistema de armonía y reglas entre quienes habitan un espacio.

#### **12. INSTRUMENTO**

Para diagnosticar el clima organizacional en la Clínica ESIMED CALI NORTE, se utilizó la encuesta diseñada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Según este modelo, las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento que juega un papel importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación y ausentismo.

Basándonos en este modelo, las variables constituyentes del Clima Organizacional, se colocan en la encuesta, en donde se solicitó a cada uno de los miembros de la muestra seleccionada de la Clínica ESIMED CALI NORTE

que diligenciaran dicha encuesta. El instrumento cuenta con 4 dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, las cuales se desglosan en 4 subvariables, quedando en total 80 ítems en los cuales se debe responder falso (F) o Verdadero (V), otorgando valores de 1 y 0 a las respuestas a favor o en contra de un clima organizacional satisfactorio respectivamente:

### **12.1 ENCUESTA SOBRE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CLÍNICA ESIMED CALI NORTE**

La recolección y análisis estadístico de las variables para la determinación del clima organizacional en ESIMED IPS Clínica Cali Norte, se efectuó a través del cuestionario propuesto por la OPS como prueba proyectiva, que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la IPS. Las variables y subvariables a utilizar fueron las siguientes:

#### **1. Liderazgo**

<b>Subvariables</b>
Dirección
Estímulo a la excelencia
Estímulo al trabajo en equipo
Solución de conflictos

#### **2. Motivación**

<b>Subvariables</b>
Realización personal
Reconocimiento de la aportación
Responsabilidad
Adecuación de las condiciones de trabajo

#### **3. Reciprocidad**

<b>Subvariables</b>
Aplicación al trabajo
Cuidado del patrimonio institucional
Retribución
Equidad

#### **4. Participación**

<b>Subvariables</b>
Compromiso con la productividad
Compatibilidad de intereses
Intercambio de información
Involucración al cambio

### **12.2. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El método con el cual se recolectaron los datos fue por medio de una encuesta previamente validada en la cual se midieron las siguientes variables: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación

La muestra estaba conformada por 309 trabajadores tanto asistenciales como administrativos que laboran en la Clínica ESIMED, dicha encuesta se aplicó en el transcurso de un mes, se diligenció de forma individual con autorización de cada uno de los encuestados. Por último, las respuestas obtenidas, previamente codificadas, se transfirieron a una matriz de datos para su respectivo análisis.

La encuesta se ofreció a la muestra obtenida, teniendo en cuenta el tipo de vinculación laboral, el área en la cual se desempeñan, es decir, si pertenecen al área asistencial o administrativa.

### **12.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Se realizó el estudio de las variables en sus frecuencias relativas y por separado de acuerdo a las preguntas que se hicieron en dicha encuesta. Estas frecuencias se tabularon y se graficaron utilizando como herramienta el Excel.

Con la determinación del clima organizacional actual se pueden diseñar intervenciones que permitan optimizar resultados positivos y corregir desviaciones encontradas en el clima laboral en cuanto a los aspectos con más baja categoría arrojados en las variables estudiadas, es decir con alta frecuencia en las respuestas

Fueron 4 las variables definidas y analizadas para caracterizar el clima organizacional de la clínica ESIMED IPS Cali, las cuales a su vez se dividían en 4 subdimensiones cada una, para las que, según el instrumento que propone la Organización Panamericana de Salud, se destinan cinco afirmaciones en las que se responden falso (F) o verdadero (V), otorgando valores de 1 y 0 a las respuestas a favor o en contra de un clima organizacional satisfactorio respectivamente

Las respuestas obtenidas por cada uno de los 80 ítems del instrumento, se consignaron en una base de datos en Excel, lo que permitió calcular la suma de respuestas en cada categoría evaluada, es decir de uno, dos, tres, cuatro y cinco. Para el procesamiento de esta información, se debe calcular los promedios por cada ítem de todas las 4 variables y por cada dimensión, esto nos permitió identificar el estado, clasificación, aspectos positivos y negativos que precisan reforzamiento y corrección en la organización y que sirvió como punto de partida para el diseño, ejecución y evaluación de intervenciones en favor de un Clima Organizacional Satisfactorio producto de cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

En general, el conocimiento del Clima Organizacional posibilita retroalimentación en los aspectos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto

en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura y cultura organizacional que a la postre modifica progresivamente los valores de sus colaboradores.

La importancia de esta información, como lo afirma RUIZ OLABUÉNAGA (1995)<sup>31</sup>, “Se basa en la comprobación realizada por diversos estudios de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de las personas, a través de las percepciones consolidadas que filtran la realidad como un verdadero lente y condicionan los niveles de motivación para el trabajo y rendimiento profesional, entre otros aspectos claves para el funcionamiento organizacional”.

---

<sup>31</sup> RUIZ OLABUÉNAGA, L. I. Sociología de las organizaciones, Deusto 1999, Bilbao.

# 13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																						
Facultad	CIENCIAS DE LA SALUD																																					
Programa	ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD																																					
Curso	INVESTIGACIÓN I Y II																																					
Tutor	PAULA ANDREA PEÑA LOPEZ																																					
Actividad programada	Resultado	RESPONSABLES	Cronograma - tiempo disponible																																			
			oct-16			nov-16			dic-16			ene-17			feb-17			mar-17			abr-17			may-17			jun-17			jul-17			ago-17			sept-17		
			dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia	dia
Selección del tema de investigación, búsqueda de bibliografía	Se determina adhesión al macroproyecto	Grupo de Investigación			22																																	
Formulación del problema de investigación, pregunta de investigación, justificación y objetivos	Entregable para validación y ajustes	Grupo de Investigación			22																																	
Correcciones primera entrega	Correcciones anexas a proximo entregable	Grupo de Investigación									8 14																											
Construcción del marco teórico, Definición de variables, Metodología propuestas, formulación de resultados esperados	Entregable para validación y ajustes	Grupo de Investigación									15			10																								
Correcciones Segunda entrega	Correcciones anexas a proximo entregable	Grupo de Investigación												20 28																								
Instrumento validado: al ser parte del macro proyecto se remite propuesta de un instrumento validado, estrategia de difusión y comunicación, componente ético y cronograma de actividades	Entregable para validación y ajustes	Grupo de Investigación												10																								
Correcciones Tercera entrega	Correcciones anexas a proximo entregable	Grupo de Investigación												20 8																								
Tutoría Virtual Skype	Dudas frente a instrumento validación y carta de solicitud a Clínica ESIMED permiso para realizar la investigación	Grupo de Investigación y Tutor												28																								
Presentación documento definitivo del anteproyecto	Presentación oficial para validación	Grupo de Investigación												10																								
Socialización del anteproyecto en la UCM	evidencia del trabajo a desarrollar en investigación II	Grupo de Investigación												25																								
CAMBIO DE SEMESTRE																																						
Socialización del proyecto de Investigación y el instrumento del macroproyecto en ESIMED Cali Norte	Sesibilizar al personal sobre la importancia de la investigación y comprometerlos con el acceso a la encuesta	Grupo de Investigación																																				
Recolección de Datos en ESIMED Cali Norte		Grupo de Investigación																																				
Tutoría Virtual Skype		Grupo de Investigación y Tutor																																				
Análisis de Datos obtenidos de la encuesta		Grupo de Investigación																																				
Tutoría Virtual Skype		Grupo de Investigación y Tutor																																				
Elaboración de informe final de los resultados obtenidos		Grupo de Investigación																																				
Realización de Artículo		Grupo de Investigación																																				
Socialización de los resultados de investigación II		Grupo de Investigación																																				

## **14 RESULTADOS ESPERADOS**

Una vez se obtuvieron los resultados de la encuesta se inició el análisis de las variables del clima organizacional de acuerdo a lo que se ha propuesto en el marco teórico.

Dentro del estudio se obtuvo la información usando el cuestionario que aporta nuevos antecedentes para conocer adecuadamente no solo los factores que los miembros de una organización evalúan en forma deficitaria o positiva, sino además, conocer las brechas que separan esta evaluación de un estado esperado por parte de los miembros de la organización. El conocimiento y estudio en profundidad de estas brechas, permitió establecer las políticas de acción adecuadas o planes de mejoramiento de acuerdo a las necesidades propias del grupo humano que forma parte de la organización, permitiendo a su vez focalizar los esfuerzos y recursos con mayor certeza de obtener los resultados esperados, como mayor productividad, elevado nivel de compromiso empresarial y mejor calidad de vida del trabajador.

Adicional a esto se genera la retroalimentación del personal de la clínica ESIMED Cali Norte, teniendo presente la dinámica organizacional actual, los procesos internos de la entidad y del área donde cada colaborador se desempeña.

Dicha retroalimentación busco promover cambios de conducta en cada colaborador que permiten la interacción entre las diferentes áreas, procesos y miembros del equipo de trabajo de la clínica, brindar herramientas dentro de cada área que permitan definir de manera clara los roles de cada miembro de la entidad, fomentando la interacción efectiva, facilitando la solución adecuada de conflictos en su interior y fomentar la participación de cada miembro de la entidad en el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas que promuevan la calidad del trabajo, la toma de decisiones y la aceptación de las políticas de la entidad enfocadas en favorecer el bienestar de los empleados y la estabilidad de la Clínica ESIMED Cali Norte.

#### **14.1 ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN**

La socialización de los resultados del estudio se realizó a través de exposición magistral dentro de la Universidad Católica de Manizales, sede cascajal, y se publicará en la revista oficial de dicha institución.

Se realizó solicitud formal a la Clínica Cali Norte para socialización de los resultados y entrega de informe final, según disponibilidad de agenda de la Gerencia de la organización.

Con los empleados la socialización de la información evidenciada, se compartirá en las reuniones mensuales por área.

## **14.2 COMPONENTE ÉTICO E IMPACTOS ESPERADOS A PARTIR DEL USO DEL CONOCIMIENTO**

La Organización mundial de la salud, considera que todo protocolo de investigación biomédica debe ser evaluado por un comité de ética cuyo propósito es contribuir a salvaguardar la dignidad, los derechos, la seguridad y el bienestar de los y las participantes actuales y potenciales de la investigación. Debe tener en cuenta los principios éticos de la investigación que involucra participantes humanos respetando su dignidad, como objetivos y participantes de la investigación, sin desproteger ni atentar contra su salud, bienestar y cuidado, según el principio de justicia, entendido como la distribución equitativa de los beneficios y riesgos de la investigación entre todos los grupos y clases de la sociedad, tomando en cuenta la edad, sexo, estado socioeconómico, cultural y consideraciones étnicas, y también la equidad en la selección de los participantes.

Por su parte, el Ministerio de Salud Colombiano establece una clasificación de las investigaciones según su riesgo para los seres humanos sujetos de investigación. Los estudios que no constituyen riesgo serán evaluados por el comité técnico de investigación, como es el caso del presente estudio; Las investigaciones de mínimo riesgo y riesgo mayor que el mínimo deberán incluir las consideraciones éticas, el formato de consentimiento informado deberá cumplir con los requisitos estipulados por la resolución 8430 DE 1993, la

evaluación del comité técnico y además la del comité de ética.

El artículo 14 de la resolución 8430 DE 1993<sup>32</sup>, define al Consentimiento Informado como “un acuerdo por escrito, mediante el cual el sujeto de investigación o en su caso, su representante legal, autoriza su participación en la investigación, con pleno conocimiento de la naturaleza de los procedimientos, beneficios y riesgos a que se someterá, con la capacidad de libre elección y sin coacción alguna”.

El Consentimiento Informado contiene información clara y precisa sobre la justificación y objetivos de la investigación, los procedimientos a usarse y su propósito, las molestias o riesgos esperados, los beneficios, la garantía de recibir respuesta oportuna y aclaración a cualquier duda, la seguridad de que se mantendrá la confidencialidad de la información. Esta información fue explicada, en forma completa y clara al sujeto de investigación o, en su defecto, a su representante legal, en tal forma que puedan comprenderla.

Por su parte, en el artículo 45 la resolución 8430 DE 1993 define ciertos grupos especiales de la población, en los que el Consentimiento Informado pueda ser influenciado por alguna autoridad, siendo por tanto deber de los investigadores velar por el cumplimiento de la normatividad referenciada y

---

<sup>32</sup> Resolución número 8430 DE 1993, (Octubre 4), Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

garantizar la confidencialidad de la información recolectada, buscando así que los participantes sean lo más sinceros en cada una de sus respuestas y por ende minimizamos al máximo el sesgo del dato; es por esta razón que se plantea el siguiente procedimiento previo a la aplicación de la encuesta.

Una vez obtenido el permiso de la Clínica ESIMED Cali Norte de la ciudad de Cali donde se realizó el estudio, se entregó a cada participante la información completa del estudio a realizar y se obtuvo el consentimiento informado de los participantes que cumplan con los criterios de selección, se procedió a la aplicación colectiva del instrumento previamente validado, informándoles a los participantes que su inclusión en el estudio es completamente voluntaria y anónima, que no obtendrán incentivos económicos por su participación y que la información obtenida no será divulgada a terceros.

### 14.3 CONSENTIMIENTO INFORMADO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD  
GRUPO DE INVESTIGACIÓN \_\_\_\_\_**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ASISTENCIAL DE LA CLÍNICA ESIMED CALI NORTE<sup>33</sup>**

Título:

\_\_\_\_\_

Ciudad y fecha: \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_ una vez informado sobre los propósitos, objetivos, procedimientos de esta investigación y de la absoluta reserva de la información consignada en la encuesta, autorizo a Paula Andrea Peña López, docente Universidad Católica de Manizales, para la realización de la encuesta.

Adicionalmente se me informó que.

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se guardará en la Universidad Católica de Manizales bajo la responsabilidad de los investigadores.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, organizaciones gubernamentales, compañías de seguros u otras instituciones educativas.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea

<sup>33</sup> Consentimiento informado para la caracterización del clima organizacional, [www.autonoma.edu.co/.../05-Formatos-Recoleccion-Consentimiento-UAM-2010.pdf](http://www.autonoma.edu.co/.../05-Formatos-Recoleccion-Consentimiento-UAM-2010.pdf)

## 15. RESULTADOS O DISCUSIÓN

El estudio del clima organizacional de la clínica ESIMED CALI NORTE se realizó entre los meses de mayo a julio de 2017, se realizaron 372 encuestas al personal administrativo y asistencial.

El cuestionario aplicado fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), consta de 80 preguntas donde se realiza la evaluación de cuatro áreas críticas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

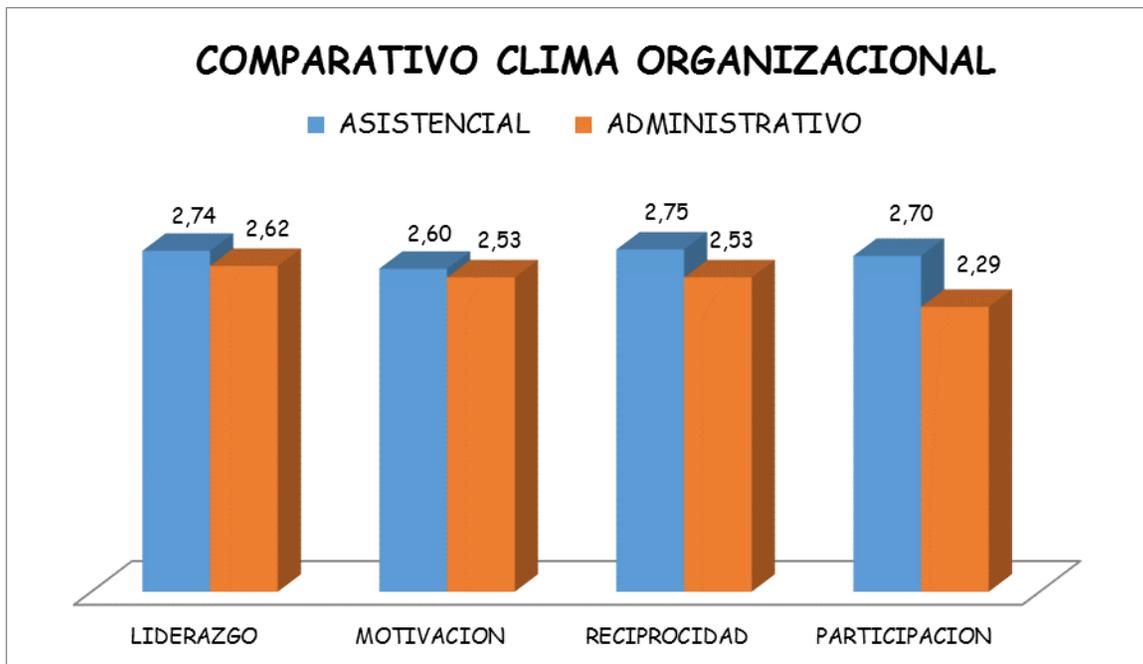
**Tabla 1. Clima Organizacional Administrativo/Asistencial**

**Tabla 1. Clima Organizacional Administrativo/Asistencial**

VARIABLE	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
LIDERAZGO	2,74	2,62
MOTIVACION	2,60	2,53
RECIPROCIDAD	2,75	2,53
PARTICIPACION	2,70	2,29
<b>VALORACION GENERAL</b>	<b>2.69</b>	<b>2.49</b>

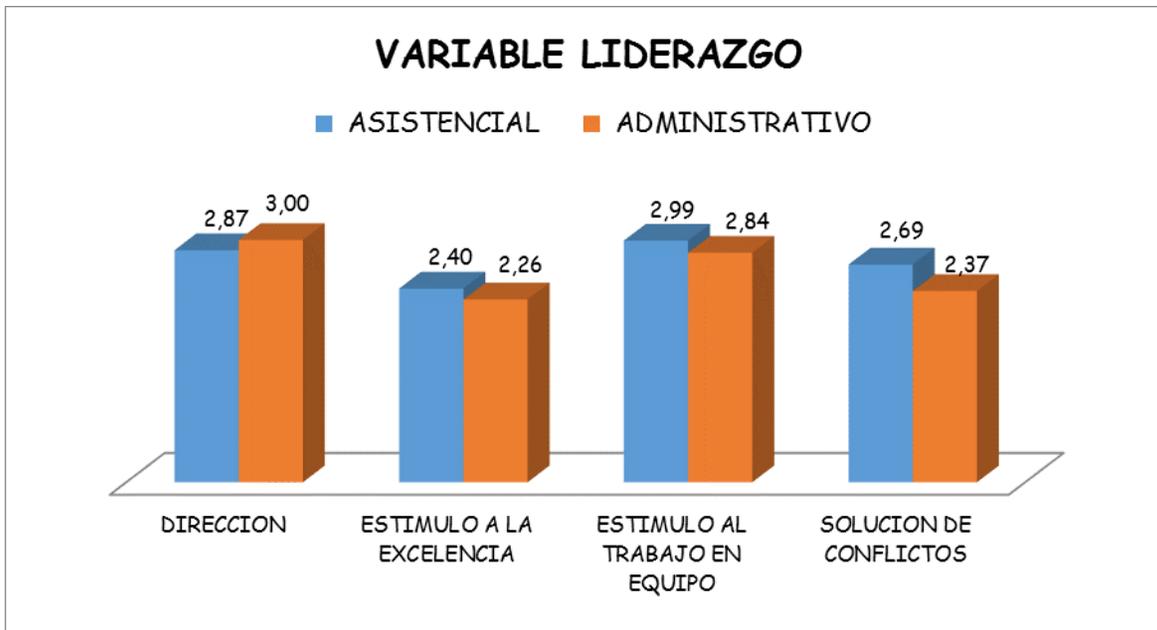
La **tabla 1.** Presenta el resultado general obtenido de la evaluación del clima organizacional a nivel asistencial (2,69) y administrativo (2.49), donde las variables **liderazgo, motivación y reciprocidad** son percibidas en ambas áreas como medianamente satisfactorias, mientras que la **participación** con (2,7) se percibe

medianamente satisfactoria con tendencia a lo insatisfactorio en el área asistencial pero como insatisfactoria en el área administrativa con (2,5) sin tendencia hacia lo medianamente satisfactorio.



**Gráfica 1. Comparativo Clima Organizacional Asistencial vs Administrativo**

Los resultados generales de la **Gráfica 1** muestran tendencia del Clima organizacional percibido en ambas áreas, donde se compara el área asistencial frente al área administrativa evidenciando una percepción inferior en todas las variables del grupo de administrativos de esta entidad.



**Gráfica 2. Variable Liderazgo.**

**Tabla 2. Variable Liderazgo**

LIDERAZGO	2,68	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
DIMENSION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
Dirección	2,87	3,00
Estímulo a la excelencia	2,40	2,26
Estímulo al trabajo en equipo	2,99	2,84
Solución de conflictos	2,69	2,37
<b>VALORACION GENERAL</b>	<b>2.73</b>	<b>2.61</b>

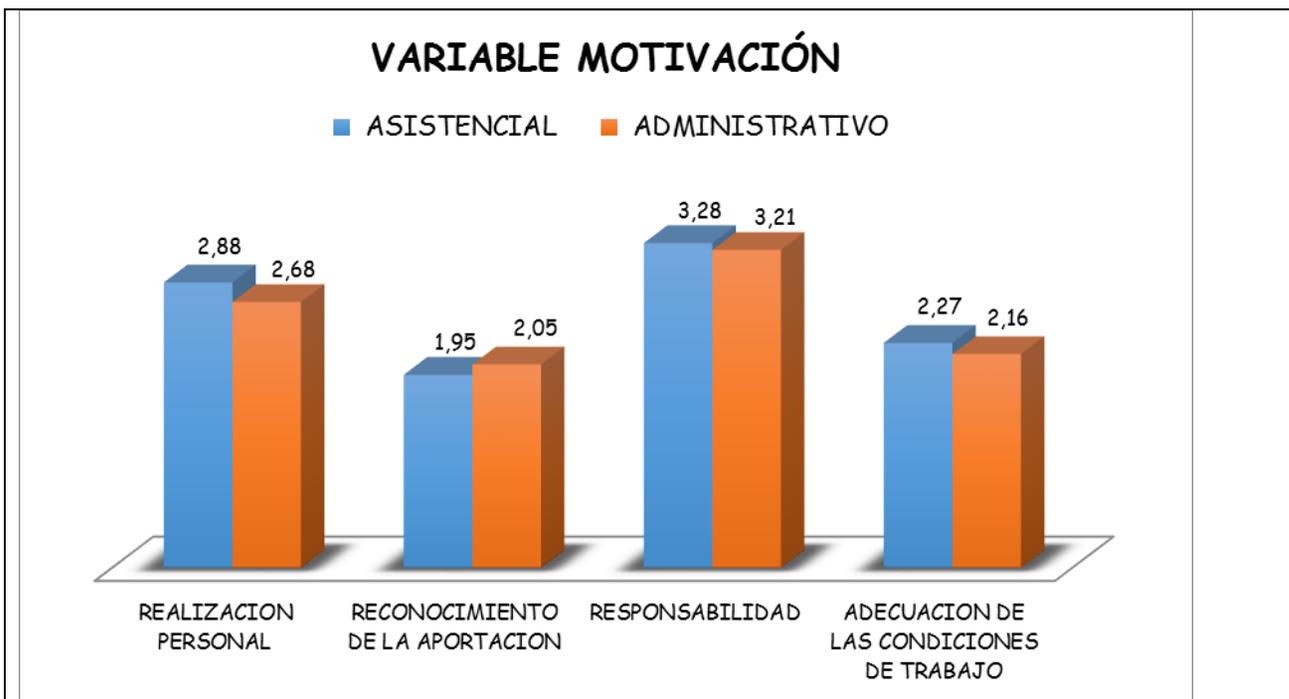
En la **grafico 2**, se muestra el comportamiento de las subvariables (dimensiones) que integran el indicador **liderazgo** para el área asistencial y administrativa de la institución,

que en términos generales da una calificación de (2,68) que corresponde a un liderazgo medianamente satisfactorio, pero con tendencia clara a ser insatisfactorio. Es de anotar que el liderazgo es la variable que presenta los mejores resultados en la zona asistencial de la entidad en este estudio, aun cuando dista considerablemente de la situación óptima del clima organizacional.

En este sentido en el área asistencial, la dimensión de **estímulo al trabajo en equipo** obtiene una puntuación de (2,99) y en el área administrativa el subindicador de *dirección* revela una puntuación de (3,00), lo cual representa para ambos aspectos una percepción medianamente satisfactoria con tendencia desfavorable.

Se evidencia que la dimensión con el nivel de percepción más bajo y que se considera crítico evidenciado en las dos áreas analizadas, se encuentra en la dimensión de **Estímulo a la Excelencia**, por debajo de 2,5 y la percepción es más baja en el grupo administrativo, siendo este resultado adverso para toda la organización ya que va en detrimento de la calidad en la prestación de servicios al usuario interno y externo.

Comparativamente en el **Grafico 2**. Otra de las dimensiones afectadas en las dos áreas es la **Resolución de conflictos**, esto impacta negativamente el trabajo en equipo (dimensión con percepción por debajo de 3.0) al interior de la Clínica.



**Gráfica 3. Variable Motivación**

**Tabla 3. Variable Motivación**

MOTIVACIÓN	2,56	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
DIMENSION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
Realización personal	2.88	2,68
Reconocimiento de la aportación	1.95	2,05
Responsabilidad	3.28	3.21
Adecuación de las condiciones de trabajo	2,27	2.16
<b>VALORACION GENERAL</b>	<b>2,59</b>	<b>2.52</b>

La **grafica 3**, muestra los resultados de la variable **motivación**, calificada como medianamente satisfactoria, con un puntaje de 2,56 con estrecho margen para ser insatisfactoria y por tanto es la variable que más dista de la situación óptima del clima

organizacional. Dicha variable para el área asistencial tiene un valor general de 2,59 y para el área administrativa un valor de 2,52.

En este gráfico, se evalúa la variable motivación, donde se observa que tanto para el área asistencial como administrativa los subindicadores de **realización personal** y **responsabilidad** con calificación de 2,88 y 3,28 respectivamente para el área asistencial y de 2,68 y 3,21 para la administrativa, alcanzan los mayores puntajes de la variable en estudio, lo que los sitúan en una concepción medianamente satisfactoria. Por otro lado, prevalece una percepción insatisfactoria para ambas áreas (2.27 campo asistencial y 2.16 ámbito administrativo), lo cual incide en el bienestar y en la salud de los trabajadores.

Los valores más bajos de esta variable se obtienen en la subvariable de **reconocimiento de la aportación** con 1,95 para el entorno asistencial y 2,05 para el ámbito administrativo quedando en el rango de percepción insatisfactoria completamente.

**Tabla 4. Variable Reciprocidad**

RECIPROCIDAD	2,64	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
DIMENSION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
Aplicación al trabajo	2,85	2,74
Cuidado del patrimonio institucional	3,12	2,53
Retribución	2,33	2,11
Equidad	2,70	2,74

La **tabla 4**, muestra los resultados del indicador *reciprocidad*, el cual presenta los mejores resultados para el área asistencial de la clínica (2,75), aun cuando dista considerablemente de la situación óptima del clima organizacional. En el área administrativa muestra un resultado en (2,5) con la subvariable más baja correspondiente al ítem **retribución** con un valor de 2,11 es decir, insatisfactoria. A nivel general, la **reciprocidad** se encuentra valorada como medianamente satisfactoria (2,64) con tendencia al nivel insatisfactorio.

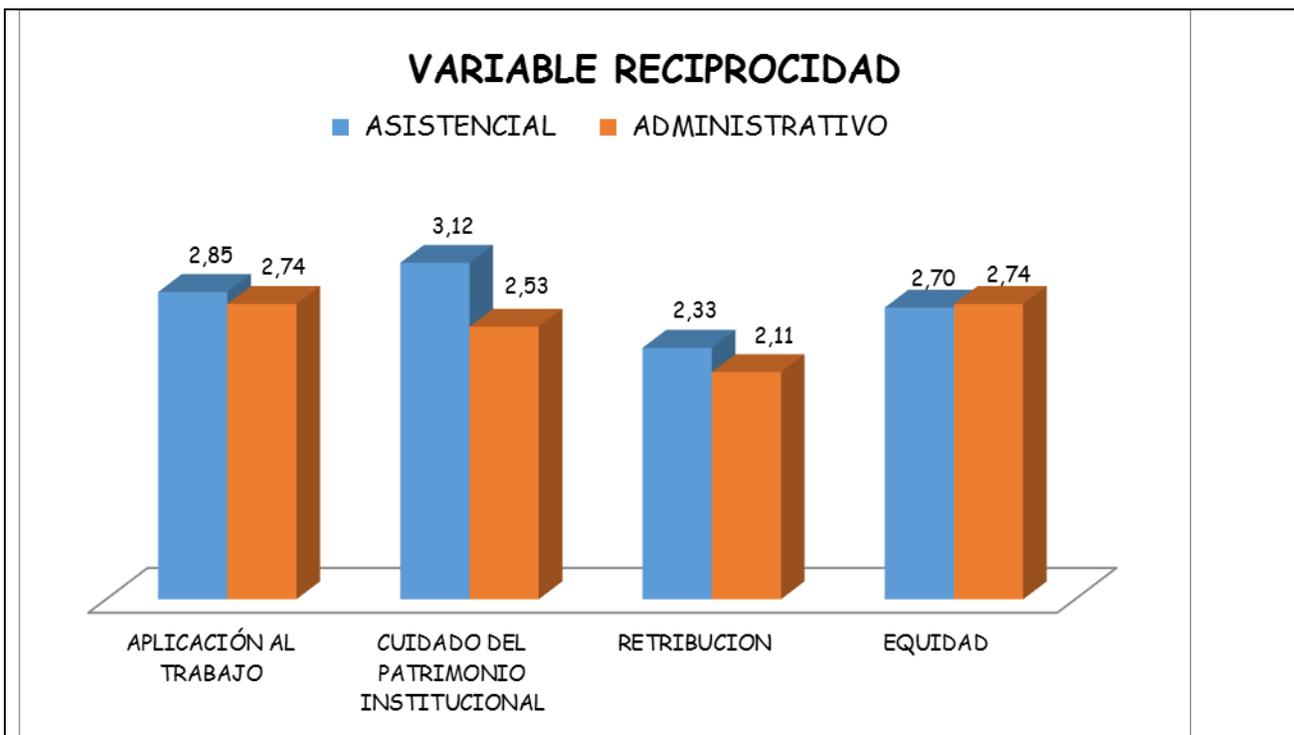
Dentro de la variable **reciprocidad**, en el área clínica la subvariable **cuidado del patrimonio institucional** alcanzó el mayor puntaje (3.12), lo que refleja que existe un adecuado interés y preocupación por los bienes materiales de la organización, pero en cambio, es preciso trabajar más en esta subvariable en pro del fortalecimiento y defensa del prestigio, los valores y la imagen corporativa. En contraposición, la subvariable **retribución** presentó a nivel asistencial el valor más bajo con (2,33), lo cual se califica como una percepción insatisfactoria representada en la obtención de beneficios según el aporte de cada cual y en niveles de satisfacción insuficientes, exige la revisión de los mecanismos de estimulación existentes en la institución.

En el campo administrativo, las subvariables **Aplicación al trabajo y Equidad** registraron igual puntuación (2,74) representando un nivel medianamente satisfactorio

con tendencia a ser satisfactorio, lo cual expresa que existe identificación con el trabajo y la organización así como la voluntad de solucionar los problemas de manera creativa, así como una concepción favorable que es preciso fortalecer más sobre el trato que el colaborador percibe que se le otorga en la organización en lo referente a la igualdad de trabajo y beneficios otorgados.

Entre tanto la subvariable de **retribución** – al igual que lo ocurrido en el área asistencial- fue la más crítica calificada como Insatisfactoria con un puntaje de 2.11.

En general, el comparativo de la variable reciprocidad en el área asistencial y administrativa de la Clínica Esimed Cali Norte, determina que dicha variable del clima organizacional está predominantemente en un nivel medianamente satisfactorio, exhibiendo un riesgo mayor y muy representativo de descender al rango de insatisfactorio.



**Gráfica 4. Variable Reciprocidad**

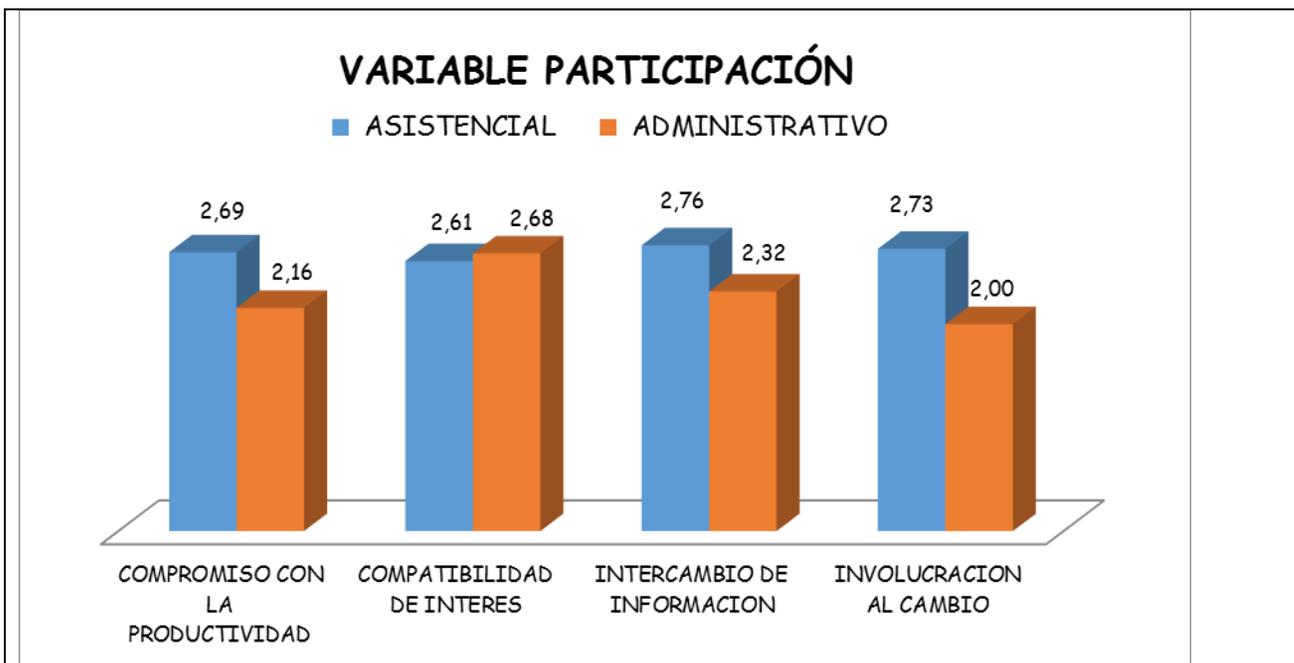
En el **Gráfico 4** se observan los ítems ***aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio y equidad***, en el rango entre insatisfactorio y medio satisfactorio, mientras que el ítem ***retribución***, se representa en nivel insatisfactorio tanto en el área administrativa como asistencial.

**Tabla 5. Variable Participación**

<b>VARIABLE PARTICIPACION</b>	<b>2,49</b>	<b>INSATISFACTORIO</b>
<b>DIMENSION</b>	<b>ASISTENCIAL</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
Compromiso con la productividad	2,69	2,16
Compatibilidad de interés	2,61	2,68
Intercambio de información	2,76	2,32
Involucración al cambio	2,73	2,00
<b>VALORACION GENERAL</b>	<b>2.69</b>	<b>2.29</b>

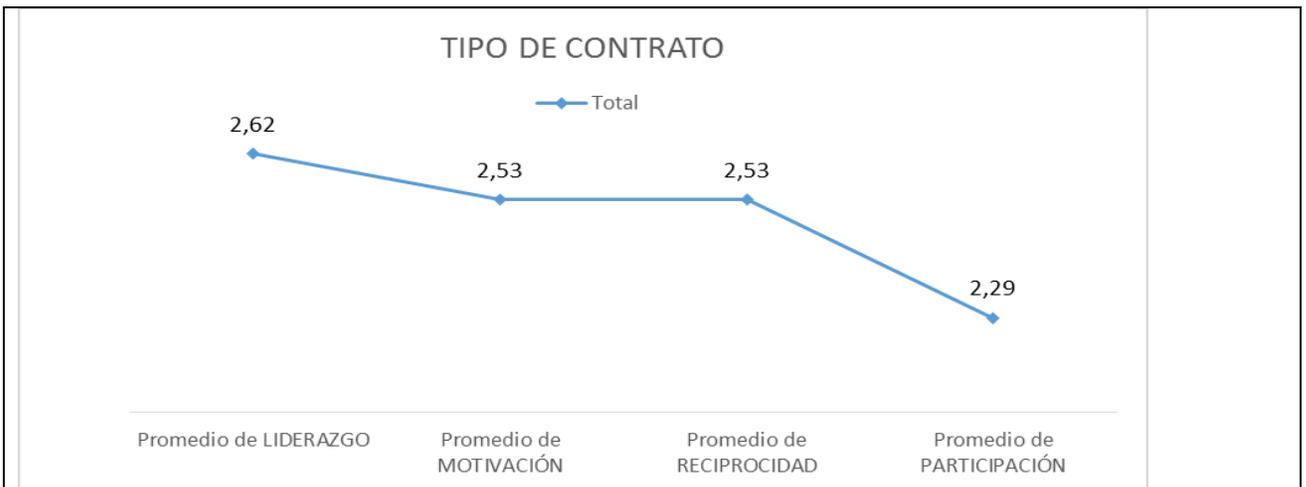
En la **tabla 5**, la dimensión con mayor relevancia está en el área administrativa, dado que los resultados muestran un pobre interés en la ***involucración al cambio***, lo cual resalta la necesidad de incluir activamente al personal, empleando mecanismos adecuados de comunicación durante el proceso de cambio, haciendo énfasis en los beneficios institucionales y laborales que pueden obtenerse a corto, mediano y más aún a largo plazo, si se cuenta con el compromiso de todos al interior de la entidad.

En referencia a la dimensión de ***intercambio de información*** puede enunciarse a partir de las cifras registradas que la información se encuentra dispersa entre los grupos de trabajo y es imperativo consolidar procesos de intercambio de información para lograr éxitos. En este sentido, el empleo de las tecnologías de la información y el conocimiento juegan un papel fundamental, pero solo la voluntad de las personas y su actitud para socializar la información y el conocimiento permitirán mejores resultados derivados de la inteligencia colectiva.

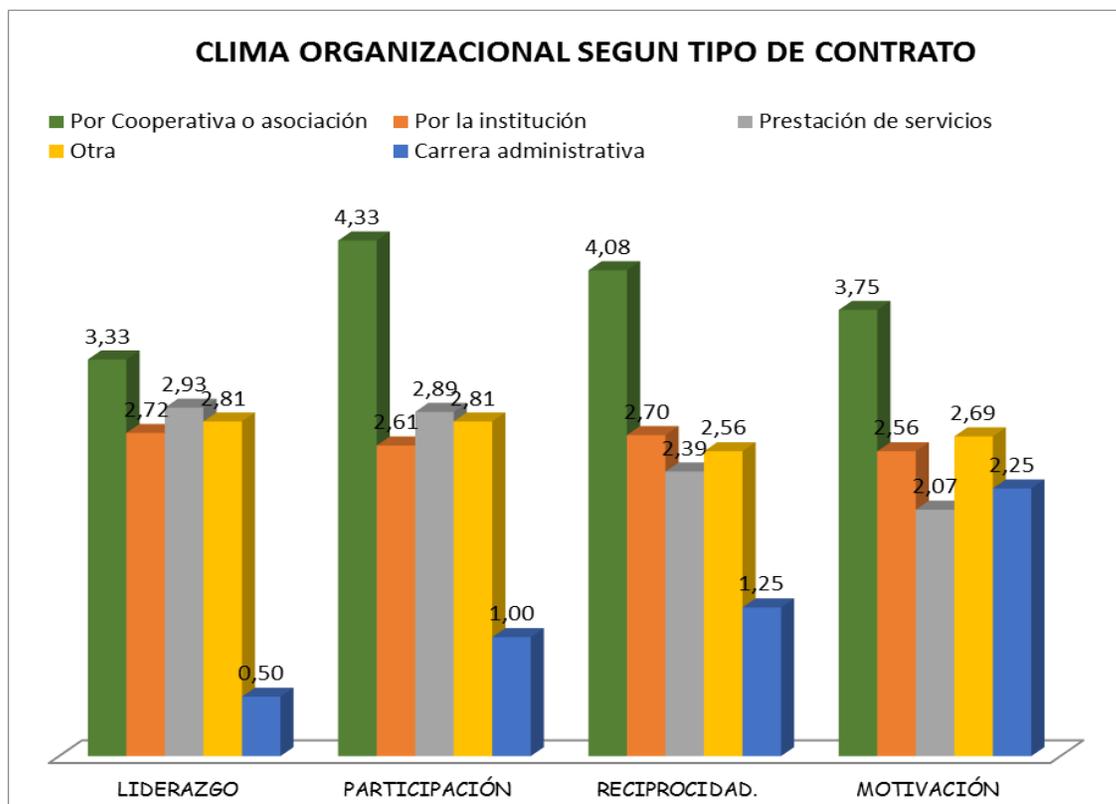


**Gráfica 5. Variable Participación**

En la categorización general del Gráfico 5, se manifiesta que tres de las cuatro dimensiones/subvariables) muestran una alta percepción de insatisfacción a nivel general dentro de la organización, y contribuye al deterioro de la prestación de los servicios asistenciales prestados por esta entidad de salud.



**Gráfica 6. Tipo de Contrato**

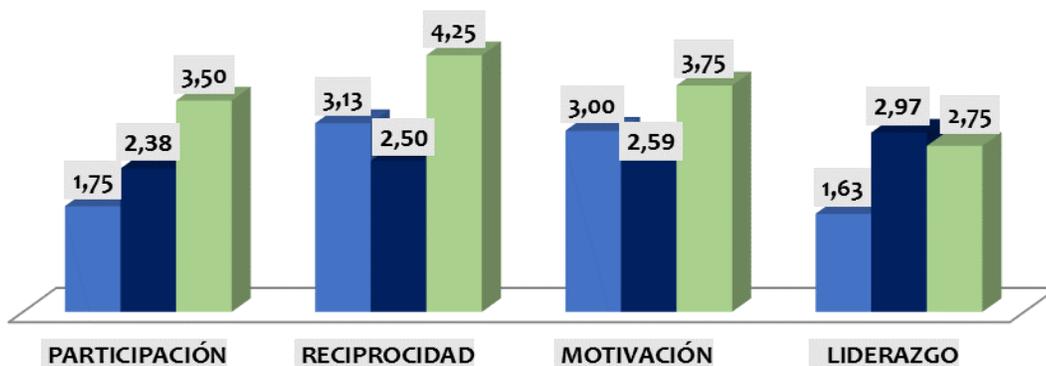


**Gráfica 7. Clima Organizacional según tipo de contrato**

Según las **Gráficas 6 y 7**, En cuanto al clima organizacional según el tipo de contrato, , por cada una de sus variables se estima que: **liderazgo, motivación, reciprocidad y participación**, en lo referente a los tipos de contratación que maneja la entidad, la Clínica ESIMED Cali Norte está en un nivel satisfactorio para el personal cuyo contrato es por cooperativa, estando por encima en todas las subvariables mencionadas; seguido del personal cuya contratación es por orden de prestación de servicios teniendo resultados moderadamente satisfactorios en las subvariables liderazgo y participación, esto llama la atención, dado que este tipo de contratación supera los resultados frente a la percepción del Clima organizacional de los demás colaboradores, que cuentan con otro tipo de relación contractual.

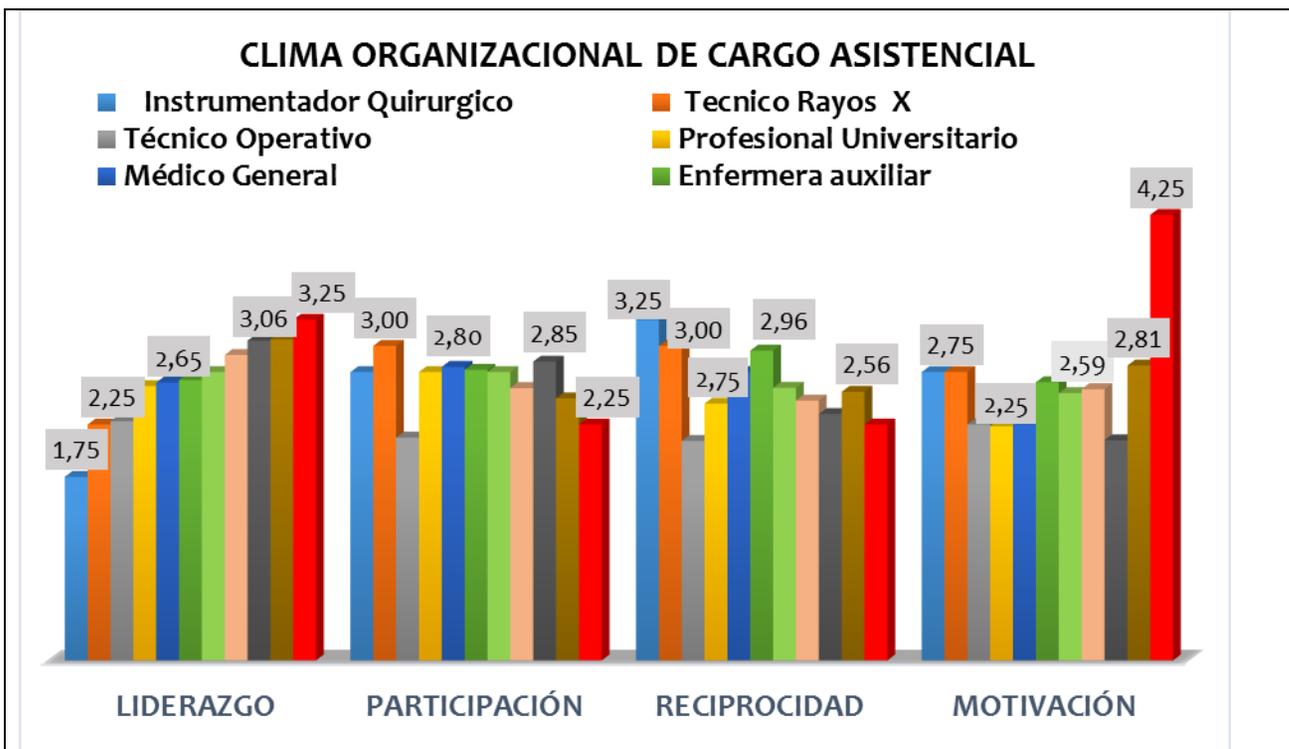
## CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN CARGO ADMINISTRATIVO

■ Líder de Programa ■ Auxiliar Administrativo ■ Facturador



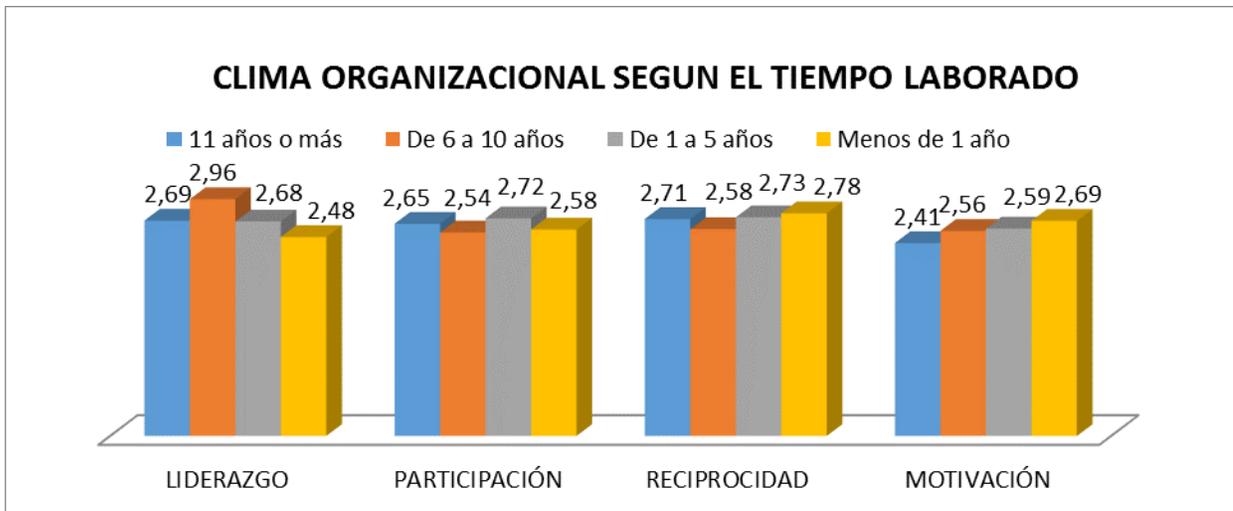
**Grafica 8 Clima Organizacional Según Cargo Administrativo**

En la **gráfica 8** se evidencia la percepción del clima organizacional satisfactorio en la subvariable reciprocidad para el área de facturación, siendo mejor calificada entre los cargos administrativos de la empresa; por otro lado se evidencia en este mismo grupo de trabajadores una percepción medianamente satisfactoria en las subvariables participación, motivación y liderazgo. Es importante resaltar que en los demás cargos administrativos referidos por el personal no alcanzan un nivel satisfactorio en su percepción, y solo las subvariables reciprocidad con 3.13 y de Motivación con 3.00 alcanzaron una calificación medianamente satisfactoria.



**Grafica 9 Clima Organizacional de Cargo Asistencial**

En la gráfica 9, se evidencia la percepción del clima organizacional del personal asistencial de la entidad, es notorio que en la subvariable Motivación es percibida como satisfactoria solo por el personal de rayos X; lo cual contrasta con los resultados obtenidos del resto del personal asistencial, ya que en todas las demás subvariables de estudio muestra un clima poco y medio satisfactorio.



**Gráfica 10. Clima Organizacional Según el tiempo laborado**

A nivel del clima organizacional según el tiempo laborado en el cargo actual representado en la **gráfica 11** se visualiza que la variable del clima organizacional que es más fuerte en términos generales para los colaboradores de la entidad indistintamente del tiempo laborado en el cargo actual es la de **liderazgo** y la de menor impacto o más crítica es la de **motivación**, aunque si bien es cierto que las cuatro variables se encuentran en el rango de medianamente satisfactorio, esto no representa el estado ideal del clima organizacional corporativo. A nivel particular, teniendo en cuenta cada variable y el intervalo cronológico establecido para su valoración, se obtuvo que el promedio de la variable liderazgo fue mayor en la población que labora de 6 a 10 años en su cargo actual y menor en la que lleva menos de 1 año en su cargo actual con lo cual se puede establecer una relación directamente proporcional entre el tiempo laborado y el liderazgo en el cargo.

Los resultados de la variable **participación** anotan que el intervalo con mayor promedio en esta área fue el grupo de colaboradores que laboran entre 1 a 5 años en su cargo actual, frente a los que llevan de 6 a 10 años en el mismo que registran el menor promedio.

Además, el nivel de *reciprocidad* es significativo en el grupo de menos de 1 año siendo este mayor que en quienes laboran de 6 a 10 años en el cargo actual.

La media de la variable de motivación es mayor en quienes llevan menos de 1 año en su cargo actual es notablemente superior frente a la de aquellos que trabajan hacen 11 años o más en su cargo actual.

## **16. PRESUPUESTO**

### **SUPUESTOS A TENER EN CUENTA:**

- **GASTOS DE PERSONAL:** El proyecto fue realizado por cuatro enfermeras profesionales, a quienes se les asignó un salario como asistentes de investigación, calculado en dos salarios mínimos mensuales legales vigentes (1.475.500 pesos cada una), con una dedicación de dos horas diarias de lunes a viernes en la fase de diseño del anteproyecto y cuatro horas diarias de lunes a viernes en la fase de ejecución del estudio.
- **COMPRA O ALQUILER DE EQUIPOS:** Se utilizaron cuatro equipos portátiles de propiedad de cada enfermera asistente de investigación; se calculó el valor de desgaste y depreciación de cada equipo a cinco años, tomando como base el valor de un millón

trecientos mil pesos en promedio por equipo (precio de compra), el valor mensual de depreciación por equipo será de 21.666. Se estimó un periodo de uso de 8 meses por equipo dando un valor por equipo para el periodo de 173.328.

- **SOFTWARE:** El gasto en compra de software tampoco aplica ya que en los equipos utilizados se cuenta con la herramienta de Microsoft Excel para la tabulación y análisis de la información.

- **GASTOS DE IMPRESIÓN Y PAPELERIA:** Se usó una resma de papel tamaño carta en donde se imprimieron los documentos entregables a la entidad, como por ejemplo, carta de solicitud de permiso para ejecutar el proyecto, las 258 consentimientos informados.

- **GASTOS POR SERVICIOS**

Se calcularon los gastos por servicios por energía, agua y acceso a internet por valor de 150.000 pesos mensuales por el tiempo de desarrollo de anteproyecto y ejecución del estudio.

- **GASTOS POR SALIDAS DE CAMPO:**

Transporte para cuatro desplazamientos ida y vuelta a ESIMED IPS Cali Norte para aplicación del instrumento, una visita para presentación del proyecto, y una reunión para avances e informe final, aproximadamente por 180.000 pesos.

- Gastos de Alimentación: Dieciséis refrigerios para consumo de las integrantes del grupo de investigación, en las cuatro salidas al área, por 128.000 pesos aproximadamente.
- GASTOS POR PUBLICACION DEL ESTUDIO: Este rubro no se valoriza ya que el estudio será publicado en la página web de ESIMED IPS, en la sección de noticias o de humanización, teniendo en cuenta que la institución tiene presupuestado este gasto por concepto de mantenimiento y actualización de su página web ([www.esimed.com.co](http://www.esimed.com.co))

RUBROS	DETALLE	VALOR
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>CUATRO ENFERMERAS PARA REALIZAR ANTEPROYECTO Y EJECUCIÓN</b>	<b>\$ 5.902.000</b>
<b>Cuatro Enfermeras Profesionales</b>	El grupo de trabajo consta de cuatro enfermeras profesionales encargadas de la realización del proyecto, además de validación de información, presentación de informes académicos y gerenciales, dedican un promedio de dos horas diarias de lunes a viernes en la fase de anteproyecto y cuatro horas diarias de lunes a viernes en la fase de ejecución del estudio	<b>\$ 1.475.500</b>
<b>COMPRA O ALQUILER DE EQUIPOS</b>	<b>CUATRO COMPUTADORES PORTÁTILES</b>	<b>\$ 173.328</b>
Equipos de computo	Se utilizan cuatro equipos portátiles, el valor mensual de depreciación por equipo será de 21.666. Se estima un periodo de uso de 8 meses por equipo dando un valor por equipo para el periodo de 173.328.	\$ 21,666
Software	No se valoriza	\$ 0
<b>GASTOS DE IMPRESIÓN Y</b>	<b>IMPRESIÓN DE ENCUESTAS, CARTAS DE COMUNICACIÓN E NFORMES.</b>	<b>\$ 157.000</b>

<b>PAPELERÍA</b>		
Papel para impresión	1 Resma de papel Carta	\$ 7.000
Gastos de Impresión	Gastos de impresión de cartas, consentimiento informado e informes finales	\$ 150.000
<b>GASTOS POR SERVICIOS</b>	<b>CONSUMO DE ENERGÍA, AGUA E INTERNET</b>	<b>\$ 150.000</b>
<b>GASTOS POR SALIDAS DE CAMPO</b>		<b>\$ 308.000</b>
- Transporte	Incluye gasolina y transporte público, se estiman mínimo seis visitas a la Clínica para la ejecución del anteproyecto.	\$ 180.000
- Refrigerios	Se calcula un valor de \$8000 por refrigerio, siendo 16 refrigerios en total para las visitas programadas	\$ 128.000
<b>GASTOS DE PUBLICACIÓN</b>	<b>PUBLICACIÓN EN PÁGINA INSTITUCIONAL</b>	<b>\$ 0</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>		<b>\$6.690.328</b>

## 17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El conocimiento del clima organizacional mediante las dimensiones liderazgo, motivación, retribución, participación y comunicación proporciona, en las instituciones de salud, información valiosa acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite a los directivos introducir cambios de forma planificada y que respondan a las necesidades identificadas por la entidad.
- Los resultados obtenidos apuntan hacia la identificación de una percepción del clima organizacional poco satisfactorio, donde las variables que presentan mayores dificultades a nivel global son la participación y la motivación lo cual, a su vez, se

convierten en áreas de intervención inmediata mediante la aplicación de un conjunto de acciones dirigidas al fortalecimiento de los valores culturales de la organización a partir de la gestión de su capital humano.

- La motivación de los trabajadores está afectada fundamentalmente por el insuficiente reconocimiento al aporte de ellos y la pobre adecuación de las condiciones de trabajo percibidas por el capital humano de la entidad; sin embargo, la realización personal y la responsabilidad reflejan valores medianamente favorables.
- Los resultados obtenidos en el presente estudio permitirán orientar el diseño de estrategias y planes de acción para el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores, a partir de la identificación de las variables que interfieren negativamente en este.
- El ambiente laboral percibido por el personal asistencial y administrativo en cuanto a sus variables y dimensiones se mostró de manera homogénea para las variables de liderazgo, motivación y reciprocidad con una valoración medianamente satisfactoria, lo que no ocurrió con la variable participación que para el área asistencial fue medianamente satisfactoria mientras que para la administrativa fue insatisfactoria.
- Todas las variables estudiadas mostraron resultados insatisfactorios en diferentes

dimensiones y área (asistencial/administrativa), sin embargo, el personal administrativo es el que muestra la mayor insatisfacción en las diferentes dimensiones contempladas y fue el único grupo que calificó como insatisfactorias las dimensiones de compromiso con la productividad, intercambio de información e involucración al cambio dentro de la variable participación.

- Las categorías Retribución, Estimulo a la excelencia, Reconocimiento de la Aplicación al trabajo y la Involucración al cambio se relacionan entre sí en el desempeño laboral y fueron las peor percibidas por los participantes de la investigación.
- En el área administrativa se evidencia la percepción del clima organizacional como no satisfactorio, con una valoración general de 2.49 puntos, lo que podría dar a entender que la reestructuración que sufrió la organización ha causado incertidumbre en especial en el personal administrativo, lo cual puede ocasionar que el personal no se involucre o no sean tenidos en cuenta para la contribución de los objetivos y metas institucionales.
- Se observa un aceptable grado de responsabilidad por parte de los empleados a pesar de la percepción que estos tienen de bajo estímulo y la inconformidad con su retribución.

- La dimensión reconocimiento a la aportación dentro de la variable motivación en las áreas asistencial y administrativa presenta la más baja calificación con 1.95 y 2.05 respectivamente de todas las dimensiones y variables estudiadas. Lo anterior, refleja que los empleados de estas áreas perciben un bajo reconocimiento a su trabajo y no se sienten estimulados por el cumplimiento de sus funciones.
- En el área administrativa la dimensión que obtiene la mejor calificación es el Liderazgo y su dimensión dirección, mientras que en el área asistencial la dimensión con mayor calificación fue la de reciprocidad y su dimensión cuidado del patrimonio institucional; lo cual señala que los empleados tienen un alto sentido del cuidado de lo público, y esto denota un esfuerzo individual por cuidar lo que pertenece a todos.
- Aunque las dimensiones están separadas, todos los factores están relacionados directamente. Si se observan los resultados más bajos, todos recaen sobre el liderazgo y los estilos de quienes lideran la IPS actualmente. Por ejemplo en la dimensión de motivación en la categoría de reconocimiento, tiene que ver directamente con las habilidades que van desarrollando los líderes para integrar a sus colaboradores en el propósito de la organización y en la dimensión de reciprocidad se ve nuevamente el reconocimiento, habilidad fundamental en el liderazgo.

- Se subraya la necesidad que el gerente promueva el desarrollo de un adecuado clima en su organización, respetando y articulando las especificidades de cada área o grupo de trabajo. La gestión del clima organizacional deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio, partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.
- Los resultados del estudio sugieren falta de incentivos para realizar servicios de calidad y alto valor agregado, así como la carencia de un manejo adecuado de los conflictos para generar soluciones favorables para el crecimiento personal y grupal de los miembros que integran la organización.

## 18. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Santa J, Mainegra E, Sampedro Díaz B. Estudio sobre Clima Organizacional en Instituciones de Atención Primaria de Salud. *Rev. Med. Electrón* 2012; 34 (5).

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000500011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011) (último acceso 13 septiembre 2017).

2. López Chanez F, Casique Guerrero A. Díaz Acevedo N. *Estudio de Clima Laboral en Instituciones de Salud Pública*. Research Gate [Internet]. 2011. <https://ideas.repec.org/a/cey/panora/v4y2010i2p69-87.html> (ultimo acceso 10 septiembre 2016)

3. Sabauste Arroyo RM. Clima laboral en el área de atención al cliente de Emapa cañete S.A. Universidad Católica de los Ángeles Chimbote, Cañete, Perú. 2013.

<http://es.scribd.com/document/188920622/PROYECTO-TESIS-IV-ULADECH-CANETE-BARBOZA> (ultimo acceso 15 septiembre 2016)

4. Bustamante Ubilla MA, Grandón Avendaño ML, Lapo Maza MC. Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, [S.I.], p. 432-440, ene. 2016. ISSN 01235923.  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2133](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2133) (último acceso 19 octubre 2016)
5. Juárez Adata S. Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social* 2012; 50(3).  
<http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumen.cgi?IDARTICULO=38964> (último acceso 13 setiembre de 2016).
6. Álvarez Zabala AM. Medición de Clima Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, 2005, (trabajo de grado U.P.B – 2006). P. 23.
7. Paz Delgado AL, Marín Betancur SM. *Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Manizales; 2014.
8. Carmona Arias VM, Jaramillo Correa EM. *Estudio del clima organizacional existente en la ESE Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira*. Tesis doctoral. Universidad Tecnológica de Pereira; 2010.
9. Vilorio Escobar J, Pertúz Gutiérrez S, Daza Corredor A, Pedraza Álvarez L. Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Rev Cubana Salud Pública* 2016; 42(1).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662016000100009&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100009&lng=es). (último acceso 17 septiembre 2016).
- 10 Angarita Durán LA. *Medición de clima organizacional y satisfacción laboral*. Tesis doctoral. Universidad Pontificia Bolivariana; 2008.  
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/1609?show=full> (último acceso 1 octubre 2016).
11. Brow W y Moberg D. *Teoría de la Organización: Enfoque Integral*. México: Limusa; 1990.
- 12 Dessler G. *Organización y Administración*. México: Prentice Hall; 1993. Pág. 181.

- 13.** Hall R. *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall; 1996.
- 14** Campbell, J. *Teoría Psicométrica y Manual de psicología industrial y organizacional*. Chicago: Dunnette; 2012.
- 15.** Brunet L. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas; 1999.
- 16.** Moreno Ramos DC. *El Clima Organizacional: Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Tesis doctoral. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD; 2012.
- 18.** Chiavenato. *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill; 2009.
- 19.** Anzola R. *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGraw Hill; 2003.
- 20.** Álvarez Londoño H. *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, 1995.  
[http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo\\_1\\_modelo\\_clima\\_organizacional.pdf](http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo_clima_organizacional.pdf) . (último acceso 10 octubre 2016).
- 21.** García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración* 2009; 25(42).  
<http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/rt/printerFriendly/695/2526> (último acceso 12 octubre 2016).
- 22.** Ortega S, Perdomo J. *Factores Influyentes en el clima organizacional y Estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización*. Tesis doctoral. Universidad de la Sabana. 2007.
- 23.** Moreno Ramos DC. *El Clima Organizacional: Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Tesis doctoral. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD; 2012.
- 25.** Jaime Santana P, Araujo Cabrera Y. Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En: Dialnet. *XX Congreso anual de AEDEM*. Vol. 1, 2007. España: Asociación Española de Dirección y Economía de Empresa (AEDEM); 2007. 19-21.

**26.** Marín Suarez YP. Importancia del clima y la cultura organizacional en una fusión empresarial. Universidad militar nueva granada. Bogotá: 2016. <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14314/1/MarinSuarezYelixaPatricia2016.pdf> (ultimo acceso 20 octubre 2016).

**27.** Ley 10 de enero de 1990, por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones. *Ministerio de Salud y Protección Social*, 10 de enero de 1990. 31: 1-31. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%200010%20DE%201990.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200010%20DE%201990.pdf) (último acceso 16 septiembre 2014).

**28.** Decreto 614 de marzo 14 de 1984, por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. *Presidencia de la República de Colombia*, 14 de marzo de 1984. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1357> (último acceso 21 septiembre 2014).

**29.** Decreto 2482 de diciembre 3 de 2012, por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. *Presidencia de la República de Colombia*, 3 de diciembre de 2012. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=50803> (último acceso 22 septiembre 2014).

**30.** Resolución número 8430 de octubre 4 de 1993, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. *Ministerio de Salud*, octubre 4 de 1993. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>