“CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN MI IPS DE SANTA ROSA DE CABAL, RISARALDA Y CHINCHINÁ, CALDAS”

INVESTIGADORES:

ANDRES JAVIER LOPEZ CÓRDOBA

ANDREA MILENA GUERRERO NARVÁEZ

CLAUDIA MARCELA GÓMEZ LÒPEZ

JAIRO ALEJANDRO ESCUDERO VARGAS

PATRICIA ELENA RAMÍREZ ARIAS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD

MANIZALES

2017

TABLA DE CONTENIDO

1 INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO 6
2 RESUMEN 7
2.1 RESUMEN 7
2.2 INTRODUCCIÓN ..... **¡Error! Marcador no definido.**
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 10
2.3.1 Pregunta problema 10
2.4 JUSTIFICACIÓN 11
3 OBJETIVOS 14
3.1 OBJETIVO GENERAL 14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
4 REFERENTE TEÓRICO 14
4.1 ANTECEDENTES: 14
4.2 HIPÓTESIS ..... **¡Error! Marcador no definido.**
4.3 MARCO CONTEXTUAL 15
4.4 MARCO TEÓRICO 16
5 CLIMA ORGANIZACIONAL 17
5.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL 17
5.2 OTRAS DEFINICIONES 21
5.3 DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL 24
5.4 DIMENSIONES MEDIDAS EN CLIMA ORGANIZACIONAL 27
5.5 TEORÍAS ENFOQUES Y MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 42
5.5.1 Teorías motivacionales: 44
5.5.2 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg 45
5.5.3 Teoría de las necesidades de McClelland 46
5.5.4 Teoría de la motivación de Maslow 46
5.5.5 Teoría de las expectativas de Porter y Lawler: 47
5.5.6 Teoría del Clima Organizacional de Likert. 49
5.6 MODELOS ORGANIZACIONALES 52
5.6.1 Modelo de Litwin y Stinger 52
5.6.2 Modelo de Schneider y Hall 52
5.6.3 Modelo de Likert 53
5.6.4 Modelo de Brunet 55
5.6.5 Enfoques 55
5.7 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DEL INDIVIDUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 57
5.8 OBJETIVOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL 60
5.9 ORÍGENES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 61
5.9.1 Instrumentos utilizados para medir y evaluar el clima organizacional 64
6 DISEÑO METODOLÓGICO 65
6.1 TIPO DE ESTUDIO 65
6.2 POBLACIÓN OBJETO 65
6.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN 67
6.4 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN 68
6.5 INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO 68

6.5.1 Definición de áreas críticas y sub-variables....72
6.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN....76

7 RESULTADOS....76
7.1 RESULTADOS....76
7.1.1 Variables socio-demográficas....78
7.1.2 Análisis dimensión participación....82
7.1.3 Conclusiones variable participación....89
7.1.4 Análisis dimensión motivación....90
7.1.5 Análisis variable liderazgo....97
7.1.6 Análsis variable reciprocidad....102

8 CONCLUSIONES GENERALES....106

9 BIBLIOGRAFÍA....109

ANEXOS....114
ANEXO 1....114
ANEXO 2....124
ANEXO 3....125

LISTA DE TABLAS

Table 1. FICHA No 1 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 2. FICHA No 2 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 3. FICHA No. 3 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 4. FICHA No 4 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 5. FICHA No 5 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 6. FICHA No 6 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 7. FICHA No. 7 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 8. FICHA No 8 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 9. FICHA No 9 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 10. FICHA No 10 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 11. FICHA No 11 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 12. FICHA No 12 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 13. FICHA No 13 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 14. FICHA No 14 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 15. FICHA No 15 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Table 16.Colaboradores IPS Santa Rosa de Cabal 66
Table 17.colaboradores IPS Chinchiná 67
Table 18.Liderazgo 69
Table 19.Motivación 69
Table 20.Reciprocidad 70
Table 21.Participación 70
Table 22.relación de cargos de la IPS 81
Table 23.resumen resultados dimensión participación 88
Table 24.Resultado general variable Motivación 92
Table 25.ÍTEMS CLIMA ORGANIZACIONAL ANEXO 1 117
Table 26. RESPUESTAS DEL CLIMA IDEAL. CRITERIOS DE EXPERTOS ANEXO 2 125

LISTA DE GRÁFICOS

Figure 1. Los dos factores de Herzberg.....46

Figure 2. Pirámide de Maslow.....47

Figure 3.Relación de la población entre los municipios de Santa Rosa de Cabal y Chinchiná.....77

Figure 4.Variable principal área de trabajo.....79

Figure 5.Variable Género.....79

Figure 6.Variable edad.....80

Figure 7.Variable escolaridad.....80

Figure 8.Resultado general variable Participación.....89

Figure 9.Resultado general variable Motivación.....91

Figure 10.Resultado general variable Liderazgo.....97

Figure 11.Resultado general variable Reciprocidad.....102

1 INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

TITULO: “CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN MI IPS DE SANTA ROSA DE CABAL, RISARALDA Y CHINCHINÁ, CALDAS”

INVESTIGADORES:

ANDRES JAVIER LOPEZ CÓRDOBA

ANDREA MILENA GUERRERO NARVÁEZ

CLAUDIA MARCELA GÓMEZ LÒPEZ

JAIRO ALEJANDRO ESCUDERO VARGAS

PATRICIA ELENA RAMÍREZ ARIAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: TALENTO HUMANO

ÁREA DE CONOCIMIENTO A LA QUE APLICA: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SALUD

PROGRAMA DE POSGRADO AL QUE SE ARTICULA:ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD

LUGAR DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO: SANTA ROSA DE CABAL RISARALDA Y CHINCHINCÁ CALDAS.

DURACIÓN DEL PROYECTO:

DOS PERÍODOS ACADÉMICOS

2 RESUMEN

2.1 RESUMEN

Las empresas están conformadas por personas que se convierten en el activo más importante de la empresa; por tanto, es importante que los directivos de las empresas conozcan cual es la percepción de ese capital humano respecto a la organización a la que pertenecen.

Diversos estudios nos muestran con sus experiencias que medir el clima organizacional y la satisfacción laboral, genera datos importantes para la toma de decisiones, que finalmente, tienen impacto tanto en los clientes internos como en los externos y con esto en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

La Corporación MI IPS, es una empresa del orden Nacional con sedes en diferentes regiones del país y fue escogida por el grupo de investigadores de la Universidad Católica de Manizales con el fin de desarrollar el proyecto de grado para optar al título de Especialistas en Administración de la Salud, analizando el clima organizacional y la satisfacción laboral en sus funcionarios en las sedes de Santa Rosa de Cabal del Departamento de Risaralda y en el municipio de Chinchiná, del Departamento de Caldas.

Se diseñó un estudio Descriptivo, cuantitativo, Transversal. Descriptivo en 46 funcionarios activos de las dos sedes mencionadas de la Corporación Mi IPS, aplicando el instrumento de medición de la OPS que mide Clima Organizacional.

Las conclusiones generales son satisfactorias para la empresa, pues en su mayoría obtuvieron puntajes en el rango más alto.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, dimensiones del clima organizacional.

2.2 INTRODUCCIÓN

Actualmente cobra vital importancia conocer y entender cada uno de los aspectos y dimensiones del clima organizacional, del ambiente interno en las empresas, para definir estrategias que impacten favorablemente en sus resultados.

Durante el transcurso de los años, la empresa objeto del estudio ha aplicado encuestas de satisfacción y clima organizacional entre los funcionarios que laboran en las diferentes sedes de todo el país, pero no se contaba con un análisis estructurado de los resultados obtenidos con dichas encuestas, que permita establecer la situación del clima organizacional y la influencia de este en el desempeño laboral de las personas que hacen parte de MI IPS. Es por esto que se justifica analizar los resultados obtenidos en las dimensiones del clima organizacional dentro de las IPS Santa Rosa de Cabal y Chinchiná.

La importancia del estudio radica en que, al determinar el grado de satisfacción laboral de los funcionarios de la empresa es posible realizar un diagnóstico del estado del clima organizacional y de esta manera, definir oportunidades de mejora en la entidad respecto al manejo del personal, para luego generar posibles acciones que lleven a la organización a mayor nivel eficiencia y productividad.

Analizar el estado del clima organizacional de la institución en las diferentes dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, permitió evaluar el grado de satisfacción que poseen los colaboradores con relación al trabajo, cómo enfrentan las diferentes situaciones que se presentan a diario en la empresa, cómo se contribuye al mejoramiento continuo, a la creación de estrategias, para lograr identificar elementos claves que permiten mejorar el entorno y contribuir a la obtención de bienestar laboral mejorando la calidad de los servicios de salud que se prestan a la población.

2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad existen diversos aspectos que pueden afectar el clima organizacional en la corporación MI IPS eje cafetero, como son la sobrecarga de trabajo que puede generar fatiga laboral, debido a que desde hace aproximadamente 6 meses se inició un proceso de supresión de cargos por las dificultades en los giros de la cápita por parte del cliente único, en este caso Cafesalud y que afecta directamente la prestación del servicio; además se debe tener en cuenta la baja motivación que se percibe en el personal a nivel laboral ya que no hay estímulos para el cumplimiento de indicadores; la inoportunidad en el pago de los salarios asociado a la incertidumbre por la situación actual de la empresa con relación al nuevo cliente. El tipo de contratación actual es a término fijo de 3 – 6 meses, por lo tanto hay inestabilidad laboral lo que genera rotación constante de personal y falta de sentido de pertenencia por parte del colaborador, afectándose así el rendimiento, la calidad en la atención y la realización de los procesos.

Así mismo se percibe insatisfacción por la falta de insumos de tipo asistencial y administrativo, ya que hay recorte presupuestal y se limita el cumplimiento de las funciones. En algunas ocasiones los canales de comunicación no son claros y se genera comunicación no asertiva prestándose para conflictos entre el personal.

2.3.1 Pregunta problema

¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los funcionarios de la CORPORACION MI IPS EJE CAFETERO, como empresa prestadora de servicios de salud de primer nivel ambulatorio en las sedes Santa Rosa de Cabal, Risaralda y Chinchiná, Caldas en el período 2017?

2.4 JUSTIFICACIÓN

Actualmente cobra vital importancia conocer y entender cada uno de los aspectos y dimensiones del clima organizacional, del ambiente interno en las empresas, para definir estrategias que impacten favorablemente en sus resultados.

Durante el transcurso de los años, la empresa ha aplicado encuestas de satisfacción y clima organizacional entre los funcionarios que laboran en las diferentes sedes de todo el país, pero actualmente no se cuenta con un análisis estructurado de los resultados obtenidos con dichas encuestas, que permitan establecer la situación del clima organizacional y la influencia de este en el desempeño laboral de las personas que hacen parte de MI IPS. Es por esto que se justifica analizar los resultados obtenidos en las dimensiones del clima organizacional dentro de las IPS Santa Rosa de Cabal y Chinchiná. Definido lo anterior, surge la necesidad de evaluar al interior de la CORPORACIÓN MI IPS EJE CAFETERO, en sus sedes ubicadas en el municipio de Santa Rosa de Cabal y en el municipio de Chinchiná, el estado actual del clima organizacional entre los colaboradores de dichas instituciones, ya que se han aplicado los instrumentos

para obtener dicho objetivo, pero no se ha definido un rumbo respecto a los resultados obtenidos.

La importancia del estudio radica en que, al determinar el grado de satisfacción laboral de los funcionarios de la empresa es posible realizar un diagnóstico del estado del clima organizacional y de esta manera, de existir, encontrar oportunidades de mejoramiento en la entidad en el manejo del personal, para luego generar posibles acciones que lleven a la organización a mayor nivel eficiencia y productividad.

Debido al impacto que causa el clima organizacional en el desempeño de la institución es trascendental para la IPS la realización de este proyecto puesto que como se mencionó, anteriormente se realizó la aplicación de la encuesta pero quedó inconclusa porque no se ha realizado el análisis de los resultados, y no se ha establecido si el recurso humano se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo, y qué tanto se puede afectar el ambiente laboral, el grado de productividad de la IPS y la satisfacción personal.

Analizar el estado del clima organizacional de la institución en las diferentes dimensiones: participación, liderazgo, relaciones interpersonales, reconocimiento y comunicación, nos permite evaluar el grado de satisfacción que poseen los colaboradores con relación al trabajo, cómo enfrentan las diferentes situaciones que se presentan a diario en la empresa, cómo se contribuye al mejoramiento

continuo, a la creación de estrategias, para lograr identificar elementos claves que permiten mejorar el entorno y contribuir a la obtención de bienestar laboral mejorando la calidad de los servicios de salud que se prestan a la población.

La realización de la investigación genera un beneficio en primer lugar para las directivas de la institución porque se dará conocer la percepción que el personal tiene de la situación actual del clima organizacional en la IPS, así como las posibilidades de mejora continua, lo que permite crear programas de evaluación y establecer un sistema de seguimiento y control.

Por otra parte se beneficiaran los colaboradores de la Corporación MI IPS eje cafetero Chinchiná y Santa Rosa porque al obtener un diagnóstico acerca del clima organizacional, se conocerá el grado de satisfacción y el grado en el que se afecta el rendimiento de los individuos en el trabajo y en las relaciones interpersonales, esto lograría generar una mayor motivación en las personas y una mayor satisfacción laboral y por lo tanto mejorar la productividad y prestar un servicio con calidad en todos sus procesos.

Para el estudio se cuenta con el instrumento “El Inventario de clima organizacional “de la Organización Panamericana de la Salud. y el apoyo de las directivas del área de recursos humanos de la Corporación Mi IPS de los municipios de Chinchiná y Santa Rosa de Cabal.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de satisfacción laboral de los funcionarios de la CORPORACION MI IPS EJE CAFETERO, como empresa prestadora de servicios de salud de primer nivel ambulatorio en las sedes Santa Rosa de Cabal, Risaralda y Chinchiná, Caldas en el período 2017.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de *motivación* dentro de la empresa.
- Identificar el nivel de *liderazgo* que prevalece en la empresa.
- Estimar el grado de *reciprocidad* entre los colaboradores de las IPSs
- Determinar la *forma de participación* de los colaboradores de la Corporación Mi IPS para lograr los objetivos y la productividad en la empresa.

4 REFERENTE TEÓRICO

4.1 ANTECEDENTES:

Existen muchas investigaciones y artículos relacionados con clima laboral y satisfacción laboral, muchos de ellos coinciden en que a través de las mediciones de unas dimensiones (Litwin y Stringer 2004) es posible determinar el clima

organizacional en una empresa; muchas de las conclusiones a las que se llegan después de medir las dimensiones, (Salvador Juárez-Adauta, 2012) (Bernard, González et al 2014) es que hay una relación estrecha entre las mediciones del clima organizacional y la satisfacción laboral y que ambas, inciden en la calidad de la prestación de los servicios de salud.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

La corporación MI IPS es una red integrada de instituciones prestadoras de servicios en Colombia, que abarca aproximadamente, 149 IPS en departamentos y 117 municipios en todo el territorio nacional. Cuenta con Aproximadamente 6.000 colaboradores (1).

Desde hace 20 años, presta sus servicios de primer nivel y medicina familiar, promoviendo la salud, previniendo la enfermedad y acompañando a más de 2.400.000 usuarios y sus familias en cada etapa de la vida, dentro de su portafolio oferta servicios ambulatorios de medicina general y especializada, Odontología general y algunas especialidades, promoción y prevención, nutrición, psicología, trabajo social y servicio de urgencias.

Corporación MI IPS Santa Rosa de Cabal, ubicada en el municipio que lleva el mismo nombre, perteneciente al departamento de Risaralda. Actualmente cuenta con 29 colaboradores en las diferentes áreas de la institución, brindando atención

aproximadamente a 15.000 usuarios pertenecientes a CAFESALUD EPS. Dentro de los servicios ofertados se encuentran las actividades de Promoción y Prevención, así como Morbilidad, en las áreas de medicina general, odontología general, higiene oral, enfermería.

Corporación MI IPS Santa Chinchiná, ubicada en el municipio que lleva el mismo nombre, perteneciente al departamento de Caldas. Actualmente cuenta con 18 colaboradores en las diferentes áreas de la institución, brindando atención aproximadamente a 8.000 usuarios pertenecientes a CAFESALUD EPS. Se ofertan los mismos servicios que en la sede de Santa Rosa de Cabal: actividades de Promoción y Prevención, medicina general, odontología general, higiene oral, enfermería.

4.3 MARCO TEÓRICO

Desde 1965, Likert “sostiene que las conductas de los empleados se ven condicionadas por las percepciones que se tienen del comportamiento administrativo y las condiciones laborales en que realizan su trabajo y sus componentes”, por lo tanto, el usuario que presiona y el comportamiento administrativo insatisfactorio de la organización pueden impactar negativamente la calidad del servicio.

En un momento coyuntural como el que vivimos actualmente, donde la normatividad del sistema (Ley Estatutaria de Salud, 2015) y las políticas de estado (Modelo Integrado de Salud – MIAS, Política de Atención en Salud – PAIS) intentan marcar un rumbo diferente en la prestación de los servicios de salud, generando mejoras en las coberturas, en los servicios y en el talento humano, es muy difícil determinar que tanto afectan estas reformas y las situaciones reales vividas a diario por los usuarios, el cliente interno de las instituciones de salud, de manera que éste sea responsable de manera indirecta en la mala calidad en la prestación de los servicios de salud.

Algunos estudios (Bernal Gonzáles, Idolina, Pedraza Melo, Norma, Sánchez Limón, Mónica, 2014), demuestran que no solo es necesario realizar encuestas y mediciones del clima laboral, sino generar interrelaciones entre clima laboral y satisfacción laboral para intervenir de manera oportuna el empleado y que redunde en mejoras en la calidad de la atención prestada a los usuarios y en el cambio de imagen estereotipada que se tiene del prestador directo del servicio de salud.

5 CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewin (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta.

Los primeros en precisar el concepto de clima organizacional fueron Tagiuri y Litwin (1968), quienes lo definen como “una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa.”

Luego Campbell (1970), amplia el concepto y lo considera como “un conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente”.

Jonhson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976), señalan que “el clima de una organización surte efectos sobres la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructuras organizacional, valores grupales y otros. Para Payne, además, puede ser medido operacionalmente con métodos observables objetivos, a través de las percepciones de los miembros del sistema”.

Fincher (1983) y Nash (1983) ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, etc. Para Fincher, el clima organizacional se define como “las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las practicas organizacionales y los principios operativos”.

Para Nash (1983), es mucho más que un estilo administrativo, “es el resultado de interacciones entre la estructura organizativa, las políticas, las prácticas administrativas, el carácter del personal y las relaciones humanas informales”.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al “ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”.

En conclusión, la forma en que los componentes básicos del proceso organizacional, se constituyen en insumos, que mediante estrategias motivacionales adecuadas producen resultados directos en la calidad de vida de la organización, más específicamente, en su productividad, en la satisfacción de las personas y en el mejoramiento de la imagen y clima organizacional.

Dessler plantea que “no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos

como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”.

Forehand y Gilmer definen el clima como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo”.

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.es decir, incluye aspectos tales como: lo subjetivo de la persona en su relación con su entorno, y los aspectos internos de la organización.

5.2 OTRAS DEFINICIONES

1968. LITWIN: Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

1969. FRIEDLANDER Y MARGULIES: Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.

1970. CAMPBELL, DUNNETTE, LAWLER Y WEICK: Conjuntos de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización y las contingencias del comportamiento - resultado y del resultado-

resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.

1971. PAYNE: Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otro medio observacionales u objetivos. Considera el clima como un concepto ecológico.

1972. SCHNEIDER Y HALL: Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.

1974. HELLRIEGEL Y SLOCUM: Esta definición es una adaptación de la de Campbell, et al (1970). El clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y o subsistemas.

1980. NAYLOR, PRITCHARD E ILGEN: El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.

1981. JAMES Y SELL: Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el

significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

1982. JOYCE Y SLOCUM: Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.

1983. SHNEIDER Y REICHERS: Una percepción fundamental basada en percepciones más particulares.

1983. EKVALL: El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continua haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades y el entorno de la organización).

1985. GLICK: Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional de acciones individuales.

1986. DE WITTE Y DE COCK: El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de

la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.

1988. ROUSSEAU: Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte de la persona.

1990. REICHERS Y SCHNEIDER: Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

5.3 DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral ha sido definida de múltiples formas, siendo considerada inicialmente como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo (Davis & Newstrom, 1999), también ha sido definida como cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su trabajo (Alfaro & Vecino,

1999). Conceptos más recientes la consideran como una actitud o conjunto de actitudes generalizadas hacia el trabajo (Peiró, 1985; Gamero, 2003; Alcover, Martínez & Rodríguez, 2004).

Se puede notar un movimiento dinámico entre la organización y la persona. Se puede visualizar en este escenario como los autores dirigen sus análisis hacia la elaboración de un concepto que se ajuste a la realidad, y que va marcando la tendencia del desarrollo y progreso organizacional.

La satisfacción la define el diccionario de la Real Academia Española, en su quinta acepción, como “Confianza o seguridad del ánimo”.

La idea de la teoría de las necesidades de Maslow (1991), es que el trabajo ayuda a satisfacer las necesidades primarias, pero también ayuda a cumplir las de orden superior, consiguiéndose así el bienestar para el individuo.

La teoría bifactorial de la satisfacción formulada por Herzberg (1959), señala que la satisfacción laboral solo puede venir generada por factores motivadores o intrínsecos al sujeto, entre los que se encuentran, obtención de reconocimiento, ser creativo en el trabajo, posibilidad de desarrollo… y la insatisfacción debido a factores higiénicos o extrínsecos, como, política de la compañía aspectos técnicos de la supervisión, salario.

Koontz y Weihrich (2004), apuntan que la satisfacción se refiere al gusto experimentado una vez cumplido un deseo o una meta, es un resultado ya experimentado. Las personas están obligadas a adaptarse continuamente a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

La satisfacción laboral se puede considerar por tanto, como el conjunto de actitudes generales de la persona hacia su trabajo. En este sentido, el trabajo puede ser causa de felicidad y bienestar en la persona, o todo lo contrario.

La satisfacción de los trabajadores puede estar relacionada con: la labor que desempeña, su dedicación, considerando esta como la parte central de su vida, la lealtad con la empresa, participando activamente en ella, estado de ánimo, este puede cambiar de negativo a positivo en espacios cortos de tiempo.

Robbins (2004) alude que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral pueden ser abordados desde un punto de vista individual o desde la organización; para él los dos más importantes son, los años de carrera profesional y las expectativas laborales. De tal manera que el grado de satisfacción aumenta conforme lo hace la edad, aunque esta tendencia se invierte en edades cercanas a la jubilación. Sin embargo, frecuentemente, aparece también bajo grado de satisfacción en aquellos trabajadores con antigüedad comprendida entre seis

meses y dos años, relacionado principalmente con el incumplimiento de expectativas personales influidas.

Existe una relación sustancial entre organización y sujeto del trabajo. Se presentó como punto inicial el estado emocional de los individuos hacia su trabajo. Sin embargo, hoy se mira la satisfacción laboral como conjunto de actitudes generalizadas hacia el trabajo; el trabajo satisface necesidades básicas y de la orden superior (Maslow). La satisfacción apunta al cumplimiento de metas y objetivos, a crear condiciones de felicidad y estabilidad.

5.4 DIMENSIONES MEDIDAS EN CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización como sistema social está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden contribuir al

clima organizacional, el elemento decisivo, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo (Gómez y cols, 2001). Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación exacta del clima; plantean diferente número de dimensiones; existen desde dos hasta once. Mencionaremos algunas de las propuestas para medir el clima y la satisfacción laboral.

Se presenta de modo fundamental y breve la escala de autores hablando de las diferentes dimensiones que se miden en el clima organizacional. A continuación se pueden ver las propuestas de los distintos autores en un histórico de propuestas:

1963. HALPIN Y CROFT:

- Desempeño: despreocupación o desunión.
- Impedimento: obstrucción e interferencia.
- Motivación: espíritu o entusiasmo.
- Intimidad: amistad.
- Aislamiento: acción distante o reserva.
- Énfasis en la productividad: rendimiento.
- Confianza: empuje o ejemplaridad.

- Consideración: afecto.

1964. GILMER Y FOREHAND:

- Tamaño de la organización.
- Estructura de la organización.
- Complejidad sistémica de la organización.
- Estilo de liderazgo.
- Orientación de los fines.

1967. LIKERT:

- Métodos de mando: la manera en la que es usado el liderazgo para influir en los individuos.
- Naturaleza de las fuerzas motivacionales: los procedimientos utilizados para motivar a los empleados y responder a las necesidades de los mismos.
- Naturaleza de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación y como son ejercidos.
- Naturaleza de los procesos de influencia e interacción: la importancia e influencia de las interacciones entre los superiores y los subordinados en el establecimiento de los objetivos organizacionales.

- Toma de decisiones: desarrollo de los canales de información para la toma de decisiones y al reparto de funciones en la organización.
- Fijación de objetivos y directrices: los procesos de planificación mediante los cuales se fijan objetivos a conseguir y las directrices de la organización.
- Procesos de control: la distribución y al ejercicio de los procesos de control y supervisión en los diferentes estamentos de la organización.
- Objetivo de resultados y perfeccionamiento: los objetivos de rendimientos y de perfeccionamiento que se han de conseguir mediante la planificación organizacional y los procesos de formación de los empleados.

1968-1976. SECORD Y BACKMAN:

- Características de personalidad, actitudes de personalidad, motivos, valores y planes en cuanto a la carrera, estudios y experiencias.
- Normas, valores, requisitos del rol, de la institución, disponibilidad de recursos.
- Valores y normas de la organización informal, de la institución, es decir tradiciones y sentimientos colectivos.

1968. MELLER:

- Conformidad.
- Responsabilidad.

- Normas.
- Recompensas.
- Claridad organizacional.
- Espíritu de trabajo.

1969. FRIEDLANDER Y MARGULIES (A):

- Desenganche.
- Obstáculo o trabas.
- Espíritu de trabajo.
- Intimidad o familiaridad.
- Distanciamiento.
- Énfasis en la producción.
- Confianza e impulso.
- Consideración.

1970. CAMPBELL, DUNNETTE:

- Autonomía individual.
- Grado de estructuración impuesta sobre la posición.
- Orientación hacia la recompensa.
- Consideración, efecto y apoyo.

1970-1972. BOWERS Y TAYLOR:

- Apertura a los cambios tecnológicos.
- Recursos humanos.
- Comunicación.
- Motivación.
- Toma de decisiones.

1970. STERN:

- Presión de desarrollo.
- Clima intelectual.
- Nivel de exigencia.
- Practicismo.
- Apoyo.
- Orden.
- Presión de control.
- Control de impulsos.

1971. PAYNE Y PHEYSEY:

- Proceso organizacional (presión de desarrollo).
- Orientación intelectual.
- Orientación hacia el futuro.
- Preocupación de la dirección por la implicación del empleado.

- Orientación científica y técnica.
- Orientación de la tarea.
- Control normativo:
- Convencionalidad.
- Distancia psicológica de los líderes.
- Orientación de las normas.
- Control emocional.
- Participación en autodiagnóstico y la renovación.

1979-1981. JAMES Y JONES; JAMES Y SELLS:

- Características de rol.
- Característica del trabajo.
- Característica del comportamiento del líder.
- Características del grupo de trabajo.
- Características del subsistema y de la organización.

1981. CRANE:

- Autonomía.
- Estructura.
- Consideración.
- Cohesión.

- Misión e implicación.

1986. DE WITTE Y DE COCK:

- Apoyo.
- Respeto por las reglas.
- Flujo de información orientada a las metas.
- Innovación.

1986. PRAKASAM:

- Conformidad.
- Participación en la toma de decisiones.
- Orientación de la supervisión de la tarea.
- Supervisión; orientación de la gente.
- Supervisión; orientación burocrática.
- Responsabilidad.
- Recompensas no financieras.
- Promoción.
- Espíritu de equipo.
- Estándar.

1986. HOY Y CLOVER:

- De apoyo.
- Directivas.
- Restrictivas.
- Colegial.
- Intima.
- Desconocido.

1991. KOYS Y DECOTIS:

- Autonomía.
- Cohesión/unidad.
- Confianza.
- Presión.
- Respaldo/apoyo.
- Reconocimiento
- Justicia/ imparcialidad/ equidad.
- Invasión.

Aquí podemos evidenciar que las distintas dimensiones plantean la posibilidad de potencializar los procesos internos de la organización y su relación con los individuos que hacen posible todo el sistema interno. Si bien existe un recorrido histórico de las proposiciones; ya queda a juicio de las comunidades

organizacionales tener afinidad o empatía con el que mejor responda a las necesidades de su empresa.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. 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.

2. 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.

3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. 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.

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. 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.

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

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. 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.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. 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.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Si bien no hay consenso de cuáles son las dimensiones que se deben medir, por lo menos se deja ver los esfuerzos de análisis que darán apertura a la comprensión futura del tema. El tema será un valor emergente importante de la estructura organizacional.

5.5 TEORÍAS ENFOQUES Y MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas (1). Diferentes estudios (1988 citado en Volgering, 1998) (2) muestran que para cada organización el clima organizacional es un distintivo frente a otras empresas; adicionalmente, mediante la revisión bibliográfica se puede evidenciar que el clima organizacional puede ser percibido desde dos puntos de vista: el del personal que operativiza los procesos y el de las directivas que los proponen. Por ejemplo, Schneider (1990) centra sus estudios en las individualidades de los empleados y su relación con la organización, solo en la estructura organizacional (3)

Johnston (1976 citado por Chiang, M., Nuñez, A., Huerta, P. (2003), (4) refiere que hay climas variados en las organizaciones dependiendo del tipo de trabajo, ésta afirmación la apoyan Powell y Butterfield (1978 citado por Bastrom, R. N. (2012) (5)

Para entender una organización de acuerdo con la teoría estructuralista, ésta se divide en tres niveles: el institucional que se refiere al nivel más elevado de la organización, el nivel gerencial a los mandos medios y el nivel técnico u operacional (6).

Dado que el clima organizacional se mide en el personal operativo, es en el nivel institucional donde se propone la forma de medición del clima organizacional para medirlo en el nivel técnico. Para realizar una tarea, los empleados de una organización, según lo teóricos del clima laboral, requieren una motivación que los lleve a apoyar a las directivas a lograr sus objetivos. En esta motivación, se distinguen tres elementos:

Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.

Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción. (6)

Es por ello que se han creado algunos modelos, enfoques y teorías que definen la orientación de la medición del clima organizacional de acuerdo con las organizaciones, su estructura, su nivel de dirección y las características propias o personalidad de la misma, lo que origina entonces las diferentes dimensiones que se miden dentro de las encuestas a aplicar.

Las teorías orientan los estudios de clima organizacional hacia la motivación, la satisfacción y las actitudes del empleado, definiendo estos como los factores que mueven al individuo a cumplir con calidad con las tareas asignada.

Los enfoques en el estudio del clima organizacional se refieren a la personalidad que caracteriza una empresa y que puede afectar directa o indirectamente al individuo, es decir, el comportamiento del individuo está relacionado con el ambiente que lo rodea en la empresa.(7)

Los modelos, son la representación de qué medir el clima organizacional de acuerdo con lo que motiva al individuo (teorías) y como se identifica dentro de la empresa (enfoques).

Revisaremos entonces algunas teorías enfoques y modelos de medición del clima organizacional.

5.5.1 Teorías motivacionales:

Estas teorías evidencian los factores motivacionales de los individuos y permiten entender en contexto, cuáles son las situaciones que movilizan las acciones de los individuos dentro de una empresa para lograr los objetivos personales en razón de los de la empresa para la que trabajan. Es por ello que es importante conocer, qué motiva un individuo para posteriormente saber qué se debe evaluar dentro de la organización para mantener la satisfacción laboral en un nivel alto que permita el compromiso con los objetivos empresariales. (8)

5.5.2 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Frederick Herzberg, a partir de una encuesta practicada a ejecutivos de una empresa, determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción laboral: Factores motivadores o intrínsecos (logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso) y Factores externos o de higiene (políticas empresariales, sueldos, relaciones con compañeros, posición, seguridad, liderazgo); los primeros contribuyen a la realización laboral y los segundos a mejorar el desempeño laboral. (14)

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad	1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Figure 1. Los dos factores de Herzberg

Tomado de: http://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/

"Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas" (14).

5.5.3 Teoría de las necesidades de McClelland

"David McClelland postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto". Esas necesidades son: poder, relacionada con el liderazgo y la subordinación. Afiliación, relacionada con las relaciones interpersonales. El logro, relacionado con el cumplimiento de sus objetivos personales. Generalmente esta teoría se dirige a individuos que tienen altas expectativas laborales, son competitivos y buscan prestigio para su satisfacción. (15)

5.5.4 Teoría de la motivación de Maslow

Abraham Maslow dice en su teoría que la motivación de las personas depende de la satisfacción de unas necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Así mismo dice que lo que motiva al individuo es lograr la satisfacción de las mismas y para ello, plantea un orden jerárquico que crea una dependencia de una con la otra en relación a la satisfacción: si una no se resuelve, el individuo no puede obtener su satisfacción total.

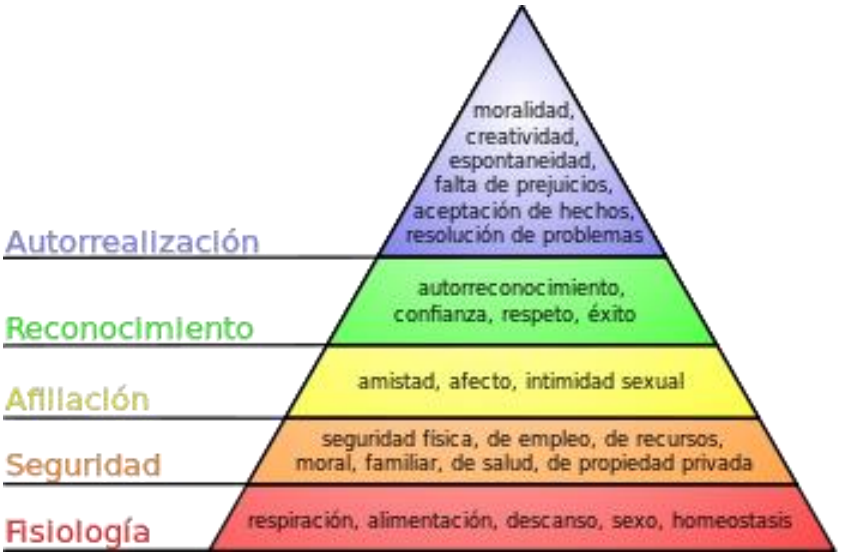

Figure 2. Pirámide de Maslow

Tomado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

5.5.5 Teoría de las expectativas de Porter y Lawler:

“El enfoque o modelo de las expectativas, considera que la satisfacción laboral es el producto de las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregarle a su actividad laboral y los beneficios que realmente obtiene por su labor”.

Otra forma de definirla, es la cantidad de energía que un individuo gasta en una determinada situación, es decir, qué tan fuerte tiene que trabajar para realizar una tarea. (9)

Estos autores sugieren que la "ejecución", es decir, la tarea realizada es función de tres variables:

El esfuerzo que la persona hace: se refiere a la energía que un trabajador gasta en una tarea asignada. Este está condicionado por: la recompensa.

Las habilidades que posee: se refiere a la capacidad del trabajador para realizar el trabajo asignado.

La percepción del rol que cada individuo tiene: percepción del trabajador de lo que siente que debe hacer para hacer un trabajo exitoso.

La motivación y el esfuerzo que el trabajador ponga para realizar tarea dependerán de las recompensas, lo que se puede traducir en que alcanzar una meta y obtener una recompensa para el trabajador es lo que lo motiva para realizar la tarea y determinará el esfuerzo que el haga para cumplirla a satisfacción. (10)

5.5.6 *Teoría del Clima Organizacional de Likert*.

Esta teoría sugiere que “la forma en que se comportan los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales”. Se enfoca principalmente en la forma como se ejerce el liderazgo. (11)

En esta teoría. Likert propone medir en los subordinados las siguientes dimensiones:

- Comunicación,
- Toma de decisiones,
- Interés por las personas,
- Influencia en el departamento,
- Excelencia tecnológica y Motivación.

Conocer la institución y la forma de liderazgo, permite determinar cuál es el ambiente existente y cuáles cambios deben tenerse en cuenta para lograr los objetivos deseados en la organización.

Según Likert, y de acuerdo con esas formas de liderazgo, hay cuatro perfiles organizacionales y los analiza desde estas dimensiones lo que definiría cual sería el modelo para medir el clima organizacional:

Sistema 1. Autoritarismo coercitivo o explotador: *comunicación* precaria, como todas las decisiones están centralizadas en el nivel jerárquico superior, todo debe ser solucionado en el mismo, no hay comunicación horizontal y no hay consulta con los subordinados para conocer realmente las necesidades y dificultades, lo que hace que la *toma de decisiones* sea imparcial, sesgada y errónea.

Se basa en sistemas de poca permisividad para las *relaciones* entre sí, porque se consideran “perjudiciales para el desarrollo del trabajo” premios y castigos que hacen que el ambiente laboral sea de temor y desconfianza. *La motivación* es escasa porque se cumplen obligaciones porque es el deber. Recuerda mucho la teoría X de McGregor. Este tipo de sistemas es común en empresas que utilizan mucho la mano de obra y tecnología de producción.

Sistema 2. Autoritarismo benevolente o paternalista: procesos de *comunicación* precarios, son comunicaciones verticales y descendentes que retroalimentan los superiores para la *toma de decisiones* quienes delegan poco. *Relaciones interpersonales* permitidas pero con limitaciones ya que se consideran amenazas para las organizaciones. La *motivación* se basa en premios y castigos aunque con algunas recompensas materiales y salariales pero más simbólicas o sociales. Pareciera ser que tienen en cuenta los subordinados pero realmente esa es la finalidad para que tengan la sensación, errónea, de que participan en las decisiones de la empresa. Este sistema es común verlo en empresas industriales que utilizan tecnología y mano de obra más especializada.

Sistema 3. Consultivo: es más participativo, las decisiones son delegadas en diferentes niveles jerárquicos. Se tienen en cuenta las opiniones y puntos de vista de niveles inferiores pero las decisiones finales se toman en la alta administración. *Las comunicaciones* son verticales pero en sentido de orientación y no de mando. Sistemas de comunicación internos que facilitan el flujo de información. *Las relaciones interpersonales* se basan en la confianza y los premios y castigos no son los “elementos activadores de la organización”, pero existen. *La motivación* se basa en incentivos materiales y simbólicos. Este sistema es utilizado por lo general en empresas de servicios.

Sistema 4. Participativo. El proceso de toma de decisiones son delegadas en diferentes niveles organizacionales. El nivel superior define políticas y directrices

pero se dejan las decisiones a los niveles jerárquicos. La comunicación fluye en todos los sentidos y se invierten en sistemas de información. Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales (organigramas, descripciones de cargos), lo que permite que las personas se hagan responsables de lo que hacen y deciden. Hay recompensas y pocas veces castigos. La *motivación* es personal. Recuerda mucho la teoría Y de la administración. Este tipo de administración se puede ver en empresas de alta tecnología con personal muy especializado.

5.6 MODELOS ORGANIZACIONALES

Los modelos representan las orientaciones de algunos autores de qué características medir en un análisis del clima organizacional. De ellos surgen las dimensiones que estudiaremos más adelante.

5.6.1 *Modelo de Litwin y Stinger*

(1978 citado por Brunet 2004) (7): los autores proponen un esquema de Clima Organizacional, donde se mide: tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros.

5.6.2 *Modelo de Schneider y Hall*

En este modelo, los autores definen el comportamiento que tienen los miembros de una organización pero no como el resultado de los factores organizacionales, sino a la inversa, como la forma en que ellos se comportan dentro de ella inciden en la organización. (11)

5.6.3 Modelo de Likert

Define que las empresas pueden moverse dentro de los cuatro sistemas a los que nos referimos en el punto anterior, por lo que diseñó un cuestionario que define cuál es el sistema que cada empresa evidencia y se llamó el “Perfil organizacional de Likert”. Con este cuestionario comprobó que entre más cerca este la empresa en el sistema 4, mayor será la probabilidad de que la empresa tenga una alta productividad y en cuanto más se aproxime al sistema 1, la probabilidad de ineficiencia, malas relaciones laborales y crisis será más alta. Es el modelo más empleado en el momento para medir el clima y satisfacción laboral de los empleados.

Likert, (citado por Brunet, 2004) (7) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

5.6.4 Modelo de Brunet

Refiere el autor que para evaluar el clima organizacional es imprescindible medir cuatro dimensiones:

- Autonomía individual
- Grado de estructura del puesto y su relación con superiores.
- Tipos de recompensa
- Estímulos que recibe el empleado.

5.6.5 Enfoques

Los enfoques son la definición de los aspectos que rodean a la empresa y cómo éstos influyen directamente en los resultados que para la empresa, tenga el empleado (12)

Según Gómez y Cols (2001), se proponen tres enfoques para determinar la naturaleza del clima organizacional:

Como un factor organizacional puramente objetivo: las características propias de la organización influyen en el comportamiento de las personas pues hay unas características propias de la organización que la describen e diferencian de otras.

Desde un punto de vista puramente subjetivo: se refieren a percepciones que tienen los empleados de la situación de la empresa en su interior y como se sienten respecto al cumplimiento de las tareas asignadas.

Desde un enfoque o esquema integrador. Como su nombre lo dice, integra lo objetivo con lo subjetivo, mezclando la estructura organizacional con los resultados y la satisfacción del empleado.

Lo anterior evidencia que el clima es el resultado tanto de la organización y su línea jerárquica como de la percepción del empleado; esta percepción hace que los individuos se comporten de determinada manera; esos comportamientos inciden en los resultados, estos en la organización y por tanto en el clima laboral.

De todos los enfoques, al que mayor utilidad se le asigna según Achurry y Maldonado (1984) (13) es a las percepciones (subjetivo), pues el comportamiento de un trabajador depende de la percepción que este tenga de los factores

organizacionales y, el clima laboral refleja la interacción entre las percepciones y la organización.

5.7 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DEL INDIVIDUO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional en una empresa, como un sistema abierto, está influenciado por factores internos: estructura administrativa, liderazgo, solidez de la empresa, cultura organizacional, clima laboral, etc.; factores específicos de los individuos que laboran en las empresas: edad, sexo, raza, educación, orientación sexual, estado civil, experiencia laboral, etc., y también por factores externos a la empresa que tienen efecto al interior de la misma: proveedores, usuarios, políticas públicas, medios de comunicación, acreedores, entre otros. La mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio se originan en el ámbito externo (15)

El que la empresa sea capaz de integrar los aspectos internos y externos de recursos y capacidades, dependerá también lo que se deba medir en el clima y satisfacción laboral.

Eduardo Amorós, clasifica esa diversidad del individuo en 14 categorías que divide en primarias y secundarias, analizaremos aquí los dos grupos.

Categorías primarias del individuo, son poco modificables por el individuo:

- Edad
- Raza
- Grupos étnicos
- Género
- Capacidades y cualidades físicas
- Orientación sexual
- Categorías secundarias del individuo
- Las personas pueden modificarlas durante su vida:
- Educación
- Experiencia laboral
- Ingresos
- Estado civil
- Creencias religiosas
- Ubicación geográfica
- Estatus familiar
- Estilos de comportamiento

Así mismo, podemos definir unas variables dependientes (consecuencias) y unas independientes (causas), que sirven para explicar cómo se puede afectar el clima laboral:

Variables dependientes:

- Productividad
- Ausentismo laboral
- Rotación de trabajadores
- Satisfacción en el trabajo

Variables independientes:

- A nivel individual: características personales, valores, actitudes, habilidades.
- A nivel grupal: sistemas de organización, procesos de trabajo, políticas de recursos humanos, cultura interna.

Cada una de ellas, definirá la respuesta del individuo dentro de la empresa y deberá ser tenida en cuenta a la hora de medir su satisfacción laboral pues esto afectará tanto el comportamiento individual como el del equipo, pues el nivel de "tolerancia de las diferencias conducen a adoptar la diversidad como un recurso organizacional de valor añadido" (16).

El reto estaría en que la medición de la satisfacción laboral del empleado, le sirva al administrador para lograr reconocerlas y se constituyan en oportunidades para

que el empleado pueda ser más productivo y creativo para la empresa; así mismo, le permita definir cuál sería el mejor método gerencial, cómo basar la toma de decisiones enfocada en los empleado y cómo disminuir los conflictos laborales.

La diversidad administrada de manera positiva incrementa la productividad, la creación y la innovación (16).

5.8 OBJETIVOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Cada empresa como hemos dicho en otro momento, tiene su propia personalidad, es decir, una misma empresa con sedes en otros sitios, tendrá un comportamiento diferente porque el clima laboral lo hacen evidentemente las personas, dado que no son las mismas las que conforman las sedes, habrá grandes diferencias. La mayoría de empresas miden el clima laboral y la satisfacción de sus empleados mediante la aplicación de encuestas y muchas veces, esta información se queda en el papel o se limita al cumplimiento de entrega de un informe. El administrador debe tener claro, antes de la aplicación de la encuesta, qué desea saber de sus empleados, que persigue conocer de la empresa y de cómo la ven sus empleados, de lo contrario, solo será un costo adicional en tiempo, dinero y esfuerzo lo que generará.(17)

Como resume Mónica García en su documento Clima Organizacional y su Diagnóstico, (18) “es importante medir factores que estén orientados a las

relaciones interpersonales, a los elementos físicos y a los estructurales, y cómo estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los empleados y por ende de todo el sistema” (18).

En general, medir el clima organizacional y satisfacción laboral, nos permitirá 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 sobre los cuales debe dirigir sus invenciones y seguir el desarrollo de su organización para prever los problemas que puedan surgir (17)

Finalmente, como lo plantea Baguer, analizar las condiciones necesarias para encontrar conclusiones de puntos fuertes y débiles, planificar las mejoras y lograr que exista un buen clima laboral, (19)

5.9 ORÍGENES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional tiene sus orígenes a lo largo de toda la historia de la administración desde la escuela científica y clásica hasta las teorías administrativas más modernas, donde cada investigador realizo algún aporte para a configuración de lo que hoy conocemos como Clima Organizacional.

Varios autores coinciden (20)(21) en que el origen del clima organizacional parte con el surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, en contraposición de los métodos rigurosos y practicas organizacionales deliberadas que no tenían en cuenta al ser humano y sus necesidades socio-psicológicas de las escuelas administrativas que dominaban en el momento como lo era la escuela científica y la clásica.

Este experimento llevado a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago, entre los años 1924 y 1933 se estableció con la intención de evaluar la correlación entre la iluminación y la eficacia de los obreros, la cual se midió por medio de la producción. Elton Mayo coordinó el experimento y el estudio se amplió hasta el año 1933 para el estudio de otras variables como la fatiga, los accidentes de trabajo, la rotación de personal y el efecto de las condiciones laborales sobre la productividad personal. Los investigadores se dieron cuenta que los resultados del experimento eran afectados por variables de naturaleza psicológica, lo que para esa época resultaba extraño e impertinente (22).

Posteriormente otros autores influyen en el concepto de clima organizacional (23) como Lewin, Lippitt y White quienes introducen el concepto y el alcance del clima organizacional dentro de las organizaciones. Adicionalmente, Argys en su obra hace especial énfasis en las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima organizacional y Likert en su investigación afirma que un

clima de apoyo genera un mejor rendimiento de las personas. Finalmente, Litwin y Stringer con sus aportaciones manifiestan la influencia del contexto y la estructura institucional sobre el ambiente laboral.

La escuela estructuralista quien fundamento sus postulados en la burocratización del trabajo y en la teoría de las estructuras de la autoridad, caracterizada por la división del trabajo, la definición clara de la autoridad, las reglas y las normas de la organización aporto a la definición del concepto de clima organizacional en la premisa de que cada persona representa un papel diferente dentro de la organización y que el hombre es un apéndice de ellas y no vive fuera de ellas ya que las necesita para obtener la satisfacción de sus necesidades tanto primarias como secundarias, conciliando de esta forma los conceptos del hombre económico y el hombre social (24). Aunque no se aborda el concepto como tal, esta escuela deja claro que los trabajadores no son entes aislados, sino que son parte fundamental de un sistema social al interior de las organizaciones.

Por último, es en la escuela conductista en donde se puede determinar que nace como tal el concepto de clima organizacional (21) ya que es en ella en donde se analiza a cada individuo como parte de una organización estudiando en ellos su comportamiento y haciendo énfasis en sus emociones, atenciones y estímulos. Sus principales exponentes Barnard, Maslow, Macgregor, Likert y Argyris establecen que para lograr comprender la conducta organizacional es necesario explicar cómo se comportan las personas y para ello se debe estudiar las diferentes motivaciones humanas a través de la jerarquización de sus necesidades en primarias (Fisiológicas y de seguridad) y secundarias (Sociales,

Estima y de autorrealización). Un buen administrador debe saber cuáles son las necesidades de las personas para así comprender mejor la conducta humana y debe utilizar la motivación como arma para mejorar la calidad de vida dentro de la organización (23).

5.9.1 Instrumentos utilizados para medir y evaluar el clima organizacional

La medición del clima organizacional se puede hacer a través de varias estrategias como encuestas, sesiones de grupos focales y la recopilación de la información de los buzones de opinión y sugerencias. Sin embargo, la estrategia más utilizada para estudios de clima organizacional son las encuestas.

De esta manera existe una gran cantidad de instrumentos para medir el clima organizacional cuando se realiza la consulta bibliográfica, inclusive existen empresas consultoras dedicadas a diseñar instrumentos únicos para la evaluación del clima organizacional de empresas. Sin embargo, la metodología del Programa de Adiestramiento en Salud para Centro América y Panamá (PASCAP), del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud, desarrollada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS): el inventario de clima organizacional, (25) es la que marca el camino en los estudios de clima organizacional de instituciones de salud. Este instrumento aporta una evaluación a través de 4 dimensiones: Liderazgo, motivación, reciprocidad y

participación y el diagnóstico se realiza por medio de la interpretación de un conjunto de percepciones de los individuos sobre las variables relacionadas con las 4 áreas referidas anteriormente. Luego se utiliza un listado de expresiones, afirmaciones o reflexiones y una hoja de respuesta, por medio del cual los miembros de la organización seleccionan las que, a su juicio, reflejan los diversos atributos del clima, bien sea al nivel de su unidad de trabajo o de la organización.(26)

6 DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo, cuantitativo, Transversal. Descriptivo, ya que busca caracterizar las dimensiones del clima organizacional, e identificar las dimensiones a intervenir; cuantitativo y Transversal, porque se aplicará en un solo corte de tiempo a los sujetos de estudio.

6.2 POBLACIÓN OBJETO

Para el presente estudio se incluirán a los colaboradores de la CORPORACIÓN MI IPS EJE CAFETERO, IPS Santa Rosa de Cabal (Risaralda) y Chinchiná (Caldas), del área asistencial: Médicos generales, Odontólogos, Higienistas

orales, Enfermeras, Auxiliares de enfermería, Auxiliares de odontología, Regentes de farmacia, Auxiliares de farmacia; Área operativa: Auxiliares de línea de frente, Orientadores al usuario, Auxiliares de limpieza y desinfección; Área administrativa: Auxiliares administrativos.

Table 1.Colaboradores IPS Santa Rosa de Cabal

COLABORADORES IPS SANTA ROSA DE CABAL	
MÉDICOS GENERALES	8
ODONTÓLOGOS	2
ENFERMERAS	3
HIGIENISTA ORAL	1
AUXILIARES DE ODONTOLOGÍA	2
AUXILIARES DE ENFERMERÍA	2
AUXILIARES DE FARMACIA	2
AUXILIARES OPERATIVOS	2
ORIENTADORES AL USUARIO	2
AUXILIARES DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1
COORDINADOR MÉDICO	1
TOTAL	29

Fuente: Corporación mi IPS Santa Rosa de Cabal.

Table 2.colaboradores IPS Chinchiná

COLABORADORES IPS CHINCHINÁ	
MÉDICOS GENERALES	4
ODONTÓLOGOS	1
ENFERMERAS	2
HIGIENISTA ORAL	
AUXILIARES DE ODONTOLOGÍA	2
AUXILIARES DE ENFERMERÍA	2
AUXILIARES DE FARMACIA	1
AUXILIARES OPERATIVOS	2
ORIENTADORES AL USUARIO	1
AUXILIARES DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1
COORDINADOR MÉDICO	1
TOTAL	18

Fuente: Corporación mi IPS Chinchiná

6.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN

Colaboradores de la CORPORACIÓN MI IPS EJE CAFETERO, IPS Santa Rosa de Cabal y Chinchiná, con contrato laboral activo, bien sea por término indefinido o fijo, que acepten participar en el estudio.

6.4 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN

- Colaboradores que para el momento de la aplicación de la encuesta se encuentren realizando reemplazo de vacaciones.

- Colaboradores que al momento de aplicar la encuesta hayan trabajado en la IPS menos de 3 meses.

- Colaboradores que se encuentren en periodo vacacional al momento de aplicar las encuestas.

- Practicantes de las diferentes instituciones educativas con las que tiene convenio la CORPORACIÓN MI IPS EJE CAFETERO.

- Colaboradores con incapacidades consecutivas mayores a 30 días.

6.5 INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO "CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO" QUE EVALÚA CLIMA ORGANIZACIONAL"

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

1. Liderazgo

Table 3.Liderazgo

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

2. Motivación

Table 4.Motivación

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

3. Reciprocidad

Table 5.Reciprocidad

sub-variables	**Afirmaciones**
Aplicación al trabajo	6 - 22 - 42 - 58 - 71
Cuidado del patrimonio institucional	7 - 23 - 44 - 60 - 72
Retribución	8 - 24 - 39 - 54 - 66
Equidad	9 - 25 - 45 - 53 - 76

4. Participación

Table 6.Participación

sub-variables	**Afirmaciones**
Compromiso con la productividad	10 - 26 - 46 - 61 - 77
Compatibilidad de intereses	11 - 27 - 47 - 62 - 78
Intercambio de información	12 - 28 - 48 - 63 - 79
Involucración al cambio	13 - 29 - 38 - 64 - 80

Para determinar el nivel de ***MOTIVACIÓN*** dentro de la empresa, se aplicará el instrumento para medición del Clima Organizacional propuesto por la OPS, el cual evaluará dicha área crítica mediante las sub-variables Realización Personal, Reconocimiento de la Aportación, Responsabilidad, Adecuación de las Condiciones de Trabajo. Cada s sub-variables es evaluada por 5 afirmaciones del instrumento.

Para identificar el nivel de ***LIDERAZGO*** que prevalece en la empresa, se aplicará el instrumento para medición del Clima Organizacional propuesto por la OPS, el cual evaluará dicha área crítica mediante las sub-variables Dirección, Estímulo a la Excelencia, Estímulo a la Trabajo en equipo, Solución de Conflictos. Cada sub-variables es evaluada por 5 afirmaciones del instrumento.

Para estimar el grado de ***RECIPROCIDAD*** entre los colaboradores de las IPSs, se aplicará el instrumento para medición del Clima Organizacional propuesto por la OPS, el cual evaluará dicha área crítica mediante las sub-variables Aplicación al trabajo, Cuidado del Patrimonio Institucional, Retribución, Equidad. Cada sub-variables es evaluada por 5 afirmaciones del instrumento.

Para determinar la forma de ***PARTICIPACIÓN*** de los colaboradores de la Corporación Mi IPS, se aplicará el instrumento para medición del Clima Organizacional propuesto por la OPS, el cual evaluará dicha área crítica mediante las sub-variables Compromiso con la productividad, Compatibilidad de Intereses, Intercambio de Información, Involucración al Cambio. Cada sub-variables es evaluada por 5 afirmaciones del instrumento.

6.5.1 Definición de áreas críticas y sub-variables

1. *Liderazgo. Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados.*

1.1 Dirección. Es el sentido en que se orienta la actividad, fijándose las metas y los medios para lograrlo.

1.2 Estímulo por la excelencia. Incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para que el trabajador asuma las responsabilidades de la calidad del producto.

1.3 Estímulo del trabajo en equipo. Es crear un ambiente de ayuda mutua donde la participación organizada no sea individual sino de complementación de conocimientos y experiencias del equipo de trabajo.

1.4 Solución de conflictos. Capacidad de solucionar conflictos que surgen en la institución por síntesis de referencia.

2. Motivación. Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.

2.1 Realización personal. El trabajador habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en su trabajo y tomará conciencia de la trascendencia histórica de su aportación.

2.2 Reconocimiento de la aportación. Cuando la institución de crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de una tarea, incentivando al trabajador.

2.3 Responsabilidad. Capacidad del trabajador de responder por sus deberes y actos, a partir del conocimiento, de su ubicación y proyección en la empresa.

2.4 Adecuación de las condiciones de trabajo. Condiciones ambientales, físicas y psicosociales, así como la calidad de los recursos y el estado óptimo de los equipos para realizar el trabajo.

3. *Reciprocidad. Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.*

3.1. Aplicación al trabajo. Cuando el trabajador se encuentra identificado con su trabajo y con la institución manifestando alto nivel de responsabilidad y de ingenio creativo para solucionar los problemas institucionales.

3.2. Cuidado del patrimonio institucional. Cuidado de los bienes, equipos y materiales de la institución por los trabajadores.

3.3. Retribución. Sistema de remuneración, promoción de reconocimientos, y la capacitación y desarrollo humano de los trabajadores.

3.4. Equidad. Igualdad de condiciones para poder optar por cualquier beneficio institucional.

4. Participación. Involucración de los trabajadores en la actividad de la institución aportando cada cual la parte que le corresponde para darle cumplimiento a los objetivos institucionales.

4.1. Compromiso con la productividad. La productividad se da en la medida que las interacciones de todas las partes realicen de forma óptima con eficiencia y calidad los productos.

4.2. Compatibilidad de intereses. Función básica de integrar la diversidad de intereses de los componentes en una sola dirección.

4.3. Intercambio de información. Comunicación necesaria entre las personas y grupos para lograr una acción coordinad.

4.4. Involucración al cambio. La actitud de promoción y compromiso ante las decisiones del cambio, su participación, aportes de sugerencias y adopción de nuevos hábitos, definen a las personas involucradas al cambio.

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

Para el análisis de los resultados se construyeron gráficos por cada área crítica, donde en el eje de las X se colocaron las sub-variables y en el eje de las Y los valores alcanzados por éstas, entre 0 y 5. Reunirán los puntos de los valores alcanzados con una línea de manera que quedó confeccionado el perfil que representa como se percibe el clima en esa área.

Para interpretar los resultados si el valor alcanzado por la sub-variables eran menor que 2,5 entonces el clima en dicha sub-variables es insatisfactorio, entre 2,5 y 3 es nivel medio (medianamente satisfactorio) y mayor a 3 satisfactorio.

6.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la muestra se envió carta de solicitud de autorización de aplicación del cuestionario a la coordinación regional de la Institución sujeto de análisis.

Una vez se recibió la autorización se programó aplicación de los cuestionarios ubicando el grupo de investigadores en las dos sedes.

Cada funcionario dispuso de la jornada laboral para el diligenciamiento del cuestionario.

Los cuestionarios estuvieron amparados por uno de los Coordinadores de la sede que hace parte del grupo de investigadores y luego se procedió al análisis de los resultados.

7 RESULTADOS

7.1 RESULTADOS

El presente estudio caracterizó el comportamiento de las variables del clima organizacional de la CORPORACIÓN MI IPS EJE CAFETERO, en las sedes de CHINCHINÁ (CALDAS) y SANTA ROSA DE CABAL (RISARALDA), con un total de la población compuesta por 43 personas, con la siguiente distribución:

- CORPORACIÓN MI IPS SANTA ROSA DE CABAL: 26
- CORPORACIÓN MI IPS CHINCHINA: 17

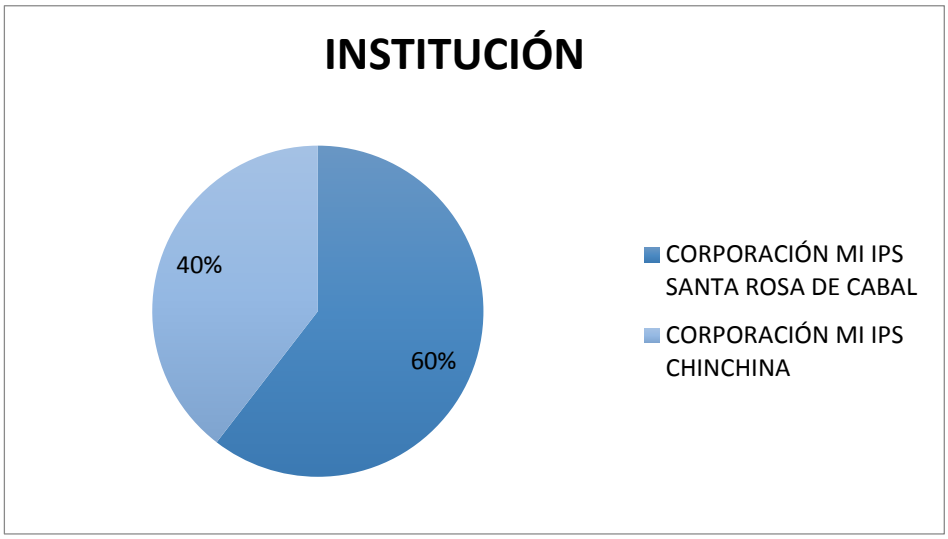

Figure 3.Relación de la población entre los municipios de Santa Rosa de Cabal y Chinchiná

Construcción propia

Para caracterizar la población, se definieron variables de clasificación socio - demográfica como género, edad, tiempo de trabajo en la institución, tipo de contratación, entre otros; y para el análisis del clima organizacional, se analizaron cuatro dimensiones, las cuales a su vez se dividieron en 4 categorías cada una, según el instrumento que propone la OPS.

El instrumento empleado cuenta con 80 preguntas en las que se respondió 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. Los rangos de

evaluación están dados de acuerdo a la sumatoria de las respuestas a favor de cada una de las variables, definidas de la siguiente manera:

- ✓ Nivel alto (satisfactorio): cuando la sumatoria de las respuestas se encontró entre 4 y 5.

- ✓ Nivel medio (poco satisfactorio) cuando la sumatoria de las respuestas se encontró entre 2.6 y 3.9

- ✓ Nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtuvo una calificación menor o igual a 2.5.

7.1.1 Variables socio-demográficas

Área de trabajo: De acuerdo a las opciones incluidas en el instrumento de caracterización, se encontró que la mayor fracción de la población evaluada hace parte del servicio de consulta externa, o también denominada área asistencial, en la que se cuenta con medicina general, odontología, higiene oral, enfermería, entre otros.

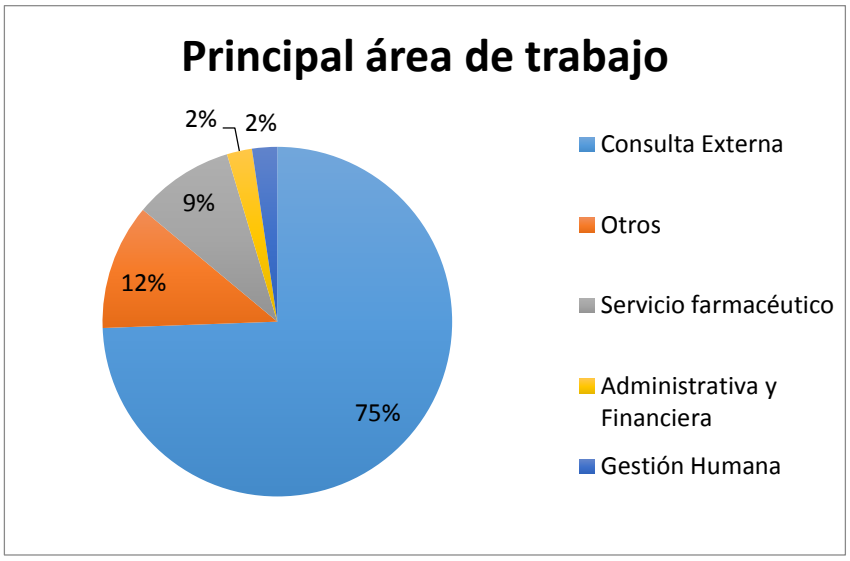

Figure 4.Variable principal área de trabajo

Construcción propia

Género y Edad: En las dos IPS evaluadas predominan colaboradores de género femenino, con rango de edad mayoritariamente entre los 30 a 40 años.

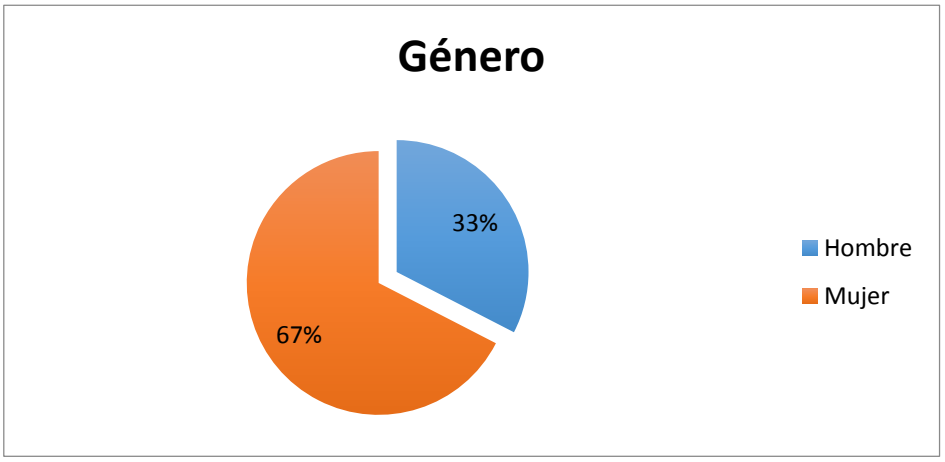

Figure 5.Variable Género

Construcción propia

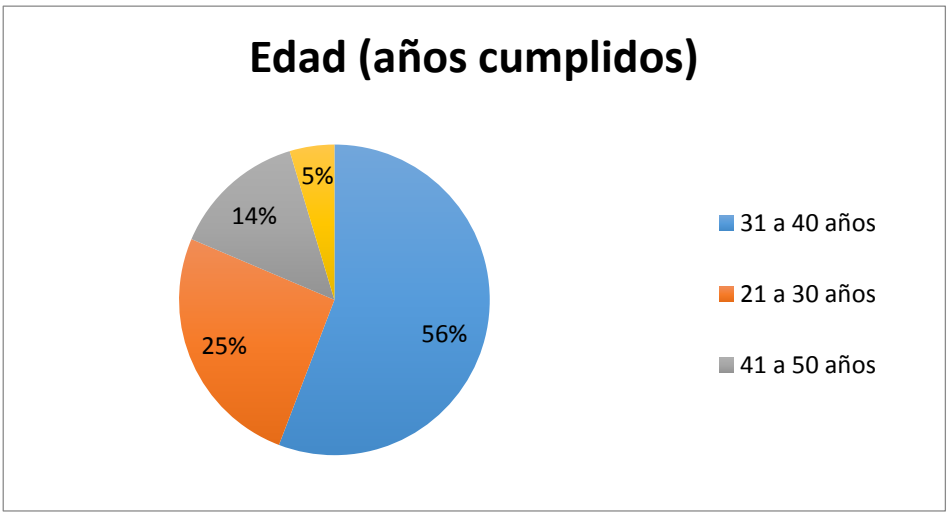

Figure 6.Variable edad

Construcción propia

Escolaridad: como es de esperarse para el tipo de institución evaluada, donde se prestan servicios asistenciales de primer nivel de atención en salud de forma ambulatoria, la mayor parte de los empleados son profesionales universitarios o técnicos, e incluso se identificaron algunos colaboradores con postgrado.

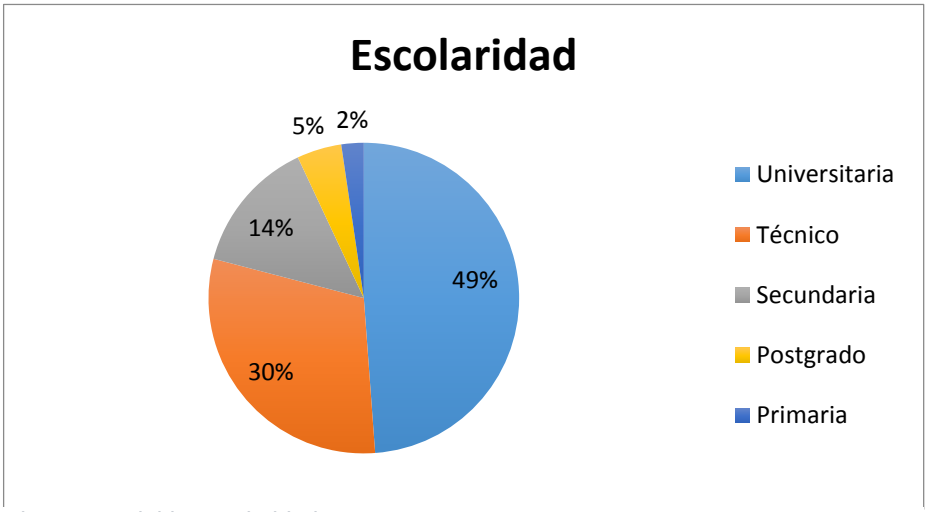

Figure 7.Variable escolaridad

Construcción propia

Cargo, Tipo de contratación y tiempo laborado: la distribución de los cargos entre la población objeto, está discriminada en la siguiente tabla:

Table 7.relación de cargos de la IPS

Médicos generales	11
Auxiliar (Enfermería, Odontología, Farmacia, Laboratorio)	11
Otros	8
Enfermera profesional	5
Servicios generales	3
Auxiliar administrativo	2
Técnico operativo	2
Líder de programa	1

Construcción propia

El 93% de los empleados evaluados cuentan con contratación directa por la empresa, con una distribución similar entre aquellos con contrato a término indefinido (47%) y los que tienen contrato a término fijo (44%), esta última siendo la modalidad actual adoptada por la empresa para la vinculación de trabajadores nuevos.

Se torna de gran relevancia para el análisis de resultados el contar con una población mayoritaria que ha laborado en la empresa entre 1 y 5 años (39%), así como aquellos que están vinculados a la entidad entre 6 y 10 años (33%), contrastando con un porcentaje pequeños de participantes con vinculación menor a 1 año (9)%, lo que garantiza que su aporte al momento de desarrollar el cuestionario es confiable por el conocimiento estrecho de la entidad y por atravesar diferentes momentos evolutivos de la misma.

7.1.2 Análisis dimensión participación

Para determinar la forma de ***PARTICIPACIÓN*** de los colaboradores de la Corporación Mi IPS, se evaluaron las sub-variables: *Compromiso con la productividad, Compatibilidad de Intereses, Intercambio de Información, Involucración al Cambio.* Cada sub-variables es evaluada por 5 afirmaciones del instrumento.

Con respecto a la sub variable que mide **el compromiso con la productividad** se evidencia lo siguiente:

Hay coincidencia en la mayoría de los funcionarios al responder a la pregunta: *los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución,* el 93% de los empleados considera que los problemas en la empresa se resuelven de manera óptima lo que indica que los grupos resuelven sus conflictos de manera adecuada; a la pregunta: *Cuando hay un reto*

para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución, el 86% de los funcionarios considera que hay retos en el desempeño de su trabajo, El término reto hace referencia a un desafío o una actividad (física o intelectual) que una persona debe realizar sobreponiéndose a diferentes tipo de dificultades, porque precisamente está revestida de dificultades y complejidades (definicionabc.com, 2016).

Según Max Weber, el poder es la “probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia, y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad” (duek & Inda, 2006), a la pregunta: *aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos*, el 79% de los funcionarios considera que el poder no está concentrado en unos pocos departamentos, hay un porcentaje importante de 21% que considera que sí. Según el diccionario de MacMillan, se define el espíritu de equipo como "una actitud entusiasta hacia el trabajo o jugar junto con otras personas como un equipo" A la pregunta: El espíritu de equipo de esta organización es excelente, el 81% considera que hay espíritu de equipo, mientras que un 19% considera que no. Cuando se pregunta si: *los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos*, y que buscaba medir el liderazgo cooperativo para conocer la forma en que se apoyan los líderes para la toma de decisiones, el 86% de los funcionarios considera que hay trabajo colaborativo entre sus líderes.

El análisis de la sub variable **Compatibilidad de intereses,** las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

A la pregunta: *Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización*, que buscaba medir la percepción de los funcionarios de si los objetivos de su área apuntaban a los organizacionales, el 95% de los funcionarios consideran que lo objetivos de su departamento son conformes con los de la organización. Cuando se indago sobre: si *lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa,* y que buscaba medir los objetivos tácticos en función de los estratégicos, el 84% de los funcionarios considera que el trabajo no se orienta solo al cumplimiento de los objetivos de su departamento sino a los institucionales, un 16% considera que no se apunta a los objetivos institucionales.

En la misma sub variable, se quería medir la comunicación asertiva y la presencia de “chismes” entre los colaboradores, el 84% considera que no hay problemas con la comunicación entre líderes y funcionarios, el 16% considera que sí. Al querer medir la percepción sobre cómo se potencializan los recursos de la empresa entre las dependencias y a la pregunta: l*os recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización,* el 88% de los funcionarios consideran que hay colaboración entre dependencias para potenciar los recursos. Por último, en esta sub variable, se medía el conflicto laboral con la pregunta*: Aquí todos los departamentos viven en conflicto*

permanentemente, el 95% de los funcionarios consideran que no hay conflictos permanentes entre los departamentos.

En la sub variable **intercambio de información**, se midió la información organizacional, entendida como la información de la organización que fluye entre los diferentes departamentos, sectores y organizaciones y las diferentes personas que las conforman (Rivas Tovar, 2002) con las preguntas: *La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente y Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse, el 79% de los funcionarios considera que la información fluye de manera adecuada y EL 86% de los funcionarios considera que la comunicación fluye adecuadamente y que se entera a tiempo de las decisiones que toman las directivas,* dejándose entrever en estas preguntas que hay percepción de problemas de comunicación entre los grupos. En esta sub variable, se preguntó si se puede desarrollar el ingenio y la creatividad en la organización, y sólo un poco más de la mitad de los funcionarios, el 51%, considera que la empresa le permite desarrollar su ingenio y creatividad. El 49% que no.

A la pregunta: Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente, y que media la forma en que la comunicación fluye entre los diferentes departamentos y personas, el 67% de los funcionarios considera que la información es compartida para el crecimiento del departamento, el 33% que no se comparte la información. Por último, a la pregunta, Aquí la información está concentrada en unos pocos

grupos, el 74% considera que no, que la información es conocida por la mayoría, pero un 26% no lo considera así.

La última sub variable de la Dimensión Participación es involucración al cambio y buscaba medir la resistencia o facilidad de los funcionarios a los cambios propuestos por la empresa y que surgen como estrategias normativas para lograr mejores desempeños en todos los niveles jerárquicos y en los departamentos o áreas. Se preguntó lo siguiente: los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución, y el 88% de los funcionarios consideran que los niveles superiores propician cambios positivos para la institución.

A la pregunta: en esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios, el 81% de los funcionarios consideran que no existen grupos que se oponen al cambio, un porcentaje importante19% si cree que hay grupos que se oponen al cambio, cuando se preguntó: los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada, y entendiendo que los programas de desarrollo empresarial son opciones que la empresa ofrece al empleado para aumentar y potenciar sus capacidades con el fort*alecimiento de nuevas o las mismas competencias y que le permiten avanzar dentro de la misma* (Delfin Pozos & Acosta Marquez, 2016), el 60% de los funcionarios percibe que los programas de desarrollo de la empresa lo preparan para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada y el 40% que no.

Cuando se indago por la percepción de los funcionarios frente a la cualidad que poseen algunas personas de poder por si mismos iniciar alguna cuestión, es decir, iniciativa, (conceptodefinición.de, 2017), se preguntó si *las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores,* la respuesta fue que el 86% de los funcionarios considera que sus iniciativas son tenidas en cuenta por sus superiores y solo un 16% que no.

Por último, en la sub variable de involucración al cambio, se preguntó: *La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos,* el 77% considera que la adopción de nuevas tecnologías son necesarias y útiles para la empresa. El 23% mira con recelo la adopción de nuevas tecnologías.

Según los resultados del instrumento para medición del Clima Organizacional propuesto por la OPS, en la Participación, en resumen obtuvimos los siguientes resultados:

- ✓ Compromiso con la productividad entendiendo que la productividad se da en la medida que la interacción de todas las partes realicen de forma óptima con eficiencia y calidad los productos, el resultado fue superior a 4.0, ubicándose en el nivel satisfactorio según los estándares de medición.

- ✓ Compatibilidad de intereses, es decir, la función básica de integrar la diversidad de intereses de los componentes en una sola dirección se ubicó con una nota general de 4.5, también con un nivel satisfactorio.

- ✓ Intercambio de información, como la comunicación necesaria entre las personas y grupos para lograr una acción coordinada, se ubica por debajo del nivel medianamente satisfactorio al quedar calificada con un 3.6.

- ✓ La involucración de los trabajadores en la actividad de la institución aportando cada cual la parte que le corresponde para darle cumplimiento a los objetivos institucionales, se ubicó en un un nivel medio dentro de la escala de valoración.

Table 8.resumen resultados dimensión participación

COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	4,3
COMPATIBILIDAD DE INTERESES	4,5
INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN	3,6
INVOLUCRACIÓN DEL CAMBIO	3,9

Construcción propia

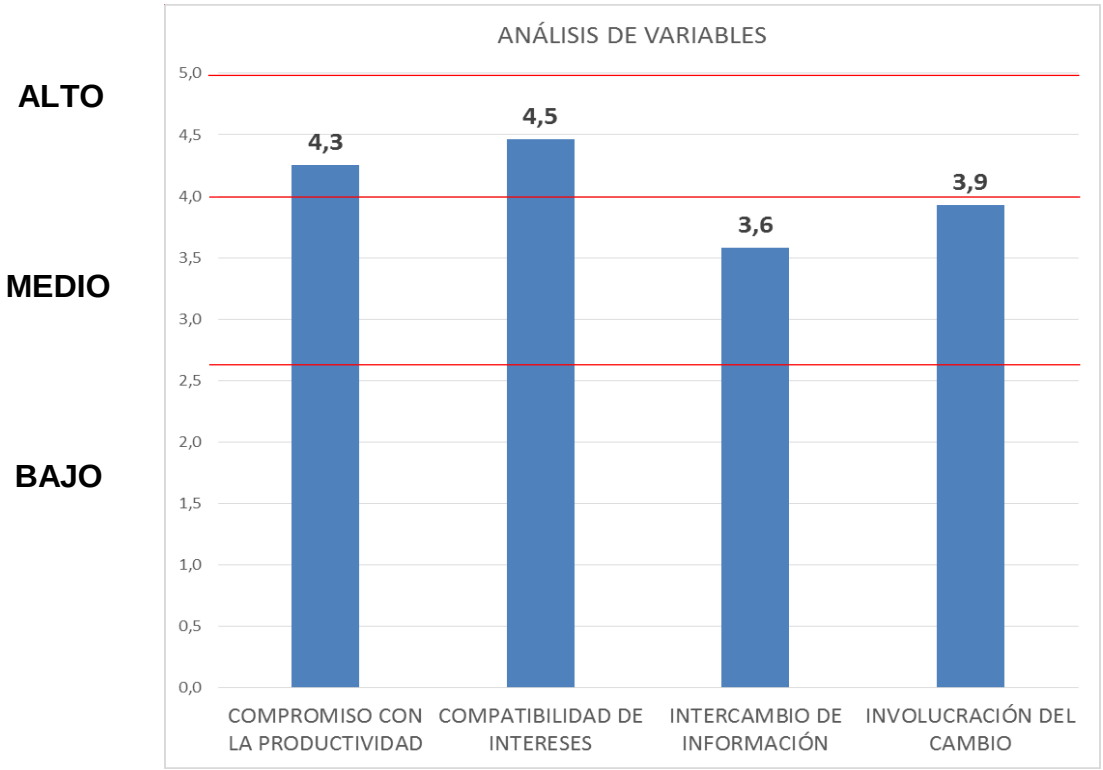

Figure 8.Resultado general variable Participación

Construcción propia

7.1.3 Conclusiones variable participación

De acuerdo con la clasificación que se definió en el marco metodológico, se ubican en un nivel alto o satisfactorio cuando las sumatorias de respuestas esta entre 4 y 5, medio o poco satisfactorio cuando se clasifica la sumatoria de respuestas entre 2.6 y 3.9 y baja o no satisfactoria por debajo de 2.5.

Si bien los resultados globales no arrojan resultados muy dramáticos, dado que

se percibe en general, por las cifras arrojadas en el consolidado, satisfacción y un clima laboral adecuado, hay que tener en cuenta el momento en el cual se realizó el estudio para entender que la crisis de la institución, puede ser un factor a tener en cuenta para creer que los problemas de comunicación son los más visibles dentro de la empresa por el futuro incierto la misma frente al cambio de pagador principal, pues no fluyó la información de manera asertiva y se evidencia en la evaluación dada. Al fluir inadecuadamente la información se genera percepción de no tenerse en cuenta el funcionario en la toma de decisiones o en las actividades de la organización, como se evidencia en el estudio del Policlínico Universitario de Cienfuegos en 2009, (Piña loyola, 2009).

Es importante tener en cuenta que, aunque las cifras no sean dramáticas como se mencionó anteriormente, las pequeñas desviaciones en los resultados, estudios como el de Aburto Pineda y Bonales Valencia en 2011 (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011), confirman que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas y la credibilidad en las mismas y por lo tanto, hay que tener en cuenta, que los líderes deben logar un mayor compromiso y credibilidad para impactar los objetivos empresariales.

7.1.4 Análisis dimensión motivación

Definida como el conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución. Teniendo en cuenta la teoría higiene

de Herzberg, donde influyen 2 factores como anteriormente se había descrito: factores motivadores o intrínsecos (logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso) y factores externos o de higiene (políticas empresariales, sueldos, relaciones con compañeros, posición, seguridad, liderazgo); los primeros contribuyen a la realización laboral y los segundos a mejorar el desempeño laboral.

Esta dimensión fue medida a través de la valoración de las subvariables: realización personal, el reconocimiento a la aportación, la responsabilidad y la adecuación de las condiciones de trabajo.

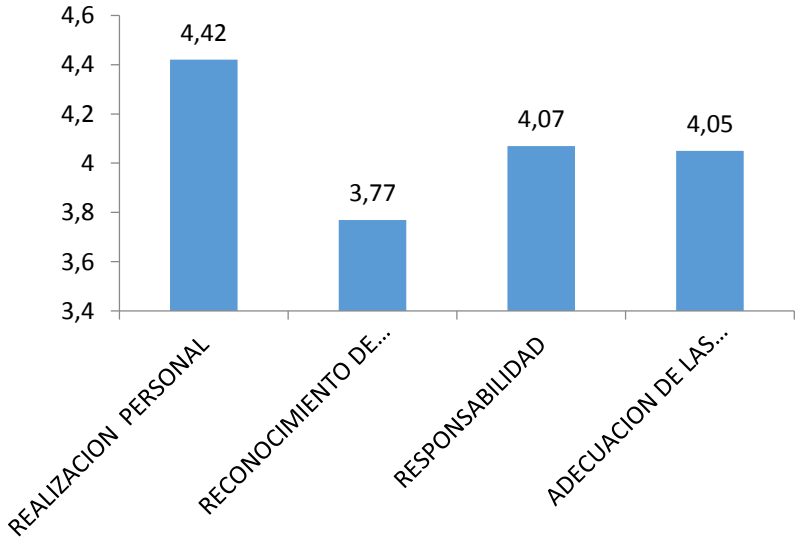

Figure 9.Resultado general variable Motivación

Construcción propia

En el anterior gráfico se observa como los empleados de la Corporación MI IPS de los municipios Santa Rosa de Cabal - Risaralda y Chinchiná –Caldas, perciben esta dimensión, clasificándola en general con niveles altos de satisfacción, excepto el reconocimiento a la aportación el cual fue clasificado como nivel medio es decir poco satisfactorio.

Table 9.Resultado general variable Motivación

DIMENSION MOTIVACION	SUMATORIA	NIVEL
REALIZACION PERSONAL	4,42	NIVEL ALTO
RECONOCIMIENTO DE LA APORTACION	3,77	NIVEL MEDIO
RESPONSABILIDAD	4,07	NIVEL ALTO
ADECUACION DE LAS CONDICIONES DEL TRABAJO	4,05	NIVEL ALTO

Construcción propia

Al analizar la variable se percibe que el reconocimiento de la aportación es la sub variable menos satisfactoria. Se observa que los empleados en la corporación mi IPS, no sienten un estímulo para que las personas trabajen adecuada, por el contrario son más reconocidos los errores que en forma involuntaria se presentan, que los aciertos realizados por los empleados en la empresa. Asociado a que la institución no cuenta con un sistema adecuado de incentivos económicos, sociales o culturales que ofrezcan al empleado un reconocimiento por las buenas gestiones desarrolladas en las diferentes áreas que conforman la empresa.

Cuando no se presenta un reconocimiento especial al adecuado desempeño y al esfuerzo realizado por los empleados, generan en estos, insatisfacción, desencadenando problemas de autoestima y el posible abandono de la empresa en búsqueda de una nueva oportunidad donde sea valorada su capacidad y de esta manera obtener mejor reconocimiento en su trabajo.

Se evidencia que los trabajadores no se sienten totalmente valorados en la empresa, debido a que todos los aportes brindados por los colaboradores, no se tienen en cuenta, sintiéndose relegados de la toma de decisiones dentro de la IPS, generándose una disminución en su desempeño laboral y en las actividades que desarrollan diariamente en su trabajo, lo que proporcionalmente se encuentra relacionado con la falta de realización profesional, notándose que todas las decisiones se canalizan de forma centralizada por parte de la alta gerencia, sin que sean asumidos sus diferentes aportes e ideas, percibiéndose un clima de inconformidad por no ser tenidas en cuenta.

Analizando la sub variable responsabilidad los empleados notan que sus ideas no son tenidas en cuenta en la mayoría de ocasiones, además refieren que la toma de decisiones depende en una gran proporción de sus directivas. Esto se puede deber en gran parte, a que en el sector salud, por su gran complejidad, debe asumir grandes responsabilidades y por tal motivo, la diferente decisiones deben estar ligadas a una estructura centralizada, desencadenando en los trabajadores

la falta de dependencia para la toma de decisiones generando la insatisfacción en cada trabajador de la institución.

En la sub variable adecuación de las condiciones de trabajo, los empleados reflejan que no cuentan con los elementos necesarios por el desempeño de sus actividades, esto debido a la escases de recursos lo cual implica reducción de costos, disminuyendo así la compra de algunos elementos que son utilizados para el desarrollo de las actividades, afectándose negativamente en la prestación de los servicios.

Esta sub variable también determina que se respira un ambiente tenso en la institución, por el incumplimiento del pago del salario mensual a sus empleados, reflejándose en la preocupación de los trabajadores, al no poder cumplir con sus compromisos económicos adquiridos anteriormente y además en su buen desempeño laboral; percibiéndose un ambiente laboral estresante y tenso, sin tener una adecuada comunicación entre el personal que conforman el equipo de trabajo de la empresa, dejándose de tomar las mejores decisiones frente a las diferentes situaciones que se presentan. Adicionalmente se asocia la incertidumbre que tienen sus empleados ante la inestabilidad de la empresa, teniendo en cuenta que su IPS aliada, Cafesalud, se encontraba en el momento de la realización de la encuesta, con grandes problemas económicos, sin poder cumplir con sus respectivos giros a la Corporación Mi IPS y por tal motivo creando un ambiente ambiguo y confuso para los empleados.

Un factor positivo es que el personal siente orgullo de pertenecer a la Corporación Mi IPS, reconociendo la labor social de la empresa repercutiendo directamente en la atención a los usuarios, también se resalta la adecuada relación que se presenta con el jefe inmediato, característica muy importante para fomentar un ambiente de trabajo agradable y distendido; construyendo un clima organizacional sano.

7.1.4.1 Conclusiones dimensión motivación

La dimensión motivación se encuentra analizada por 4 sub variables que son la realización personal, reconocimiento a la aportación, la responsabilidad y la adecuación de las condiciones de trabajo, en general la variable se encuentra clasificada como altamente satisfactoria, excepto la sub variable reconocimiento a la aportación la cual se encuentra clasificada como poco satisfactoria. Las causas que determinan esta clasificación se encuentran basadas en la falta de reconocimientos al adecuado desempeño laboral, al déficit de estímulos económicos y el total desconocimiento de las directivas sobre la aplicación de los salarios emocionales como incentivos de los trabajadores para realizar y mejorar el desempeño laboral.

La sub variable reconocimiento a la aportación se ve influenciada negativamente por la falta de comunicación por parte de las directivas a sus empleados sobre las decisiones tomadas por la empresa, sobre las actividades que le competen al

empleado y el horizonte de la institución. Esto sumado a la percepción que tienen los trabajadores que sus aportes e ideas para mejorar no se tienen en cuenta por parte de las directivas, lo que se ve reflejado en el inconformismo de los empleados y en el bajo desempeño.

La otra sub variable que presento alteraciones es la adecuación de las condiciones de trabajo, la cual se vio directamente comprometida por la falta de insumos necesarios para realizar un desempeño laboral exitoso y por otro lado el aumento de la tensión laboral debido a la incertidumbre desencadenada por la inestabilidad económica de la empresa que se evidencio por la falta de pago del salario mensual y las prestaciones sociales.

7.1.4.2 Recomendaciones variable motivación

La IPS debe crear un proceso de reconocimiento y estímulos económicos y búsqueda de salarios emocionales con el fin de reconocer los diferentes esfuerzos de los trabajadores y así fomentar el compromiso de los empleados.

Realizar certificaciones de reconocimiento al desempeño a la labor, cada 3 meses, con copia a la hoja de vida y realizando la correspondiente publicación en lugares de fácil acceso a los empleados y a los usuarios, para que sea de amplio conocimiento.

Se recomienda buscar nuevas contrataciones con diferentes EPS, con el fin de tener varios socios estratégicos y no depender económicamente de un solo

proveedor, evitando así retrasos en el pago de nómina y prestaciones sociales. A su vez al obtener la estabilidad económica se garantiza el suministro de los recursos necesarios para que los empleados cuenten con las herramientas necesarias para realizar sus actividades.

7.1.5 Análisis variable liderazgo

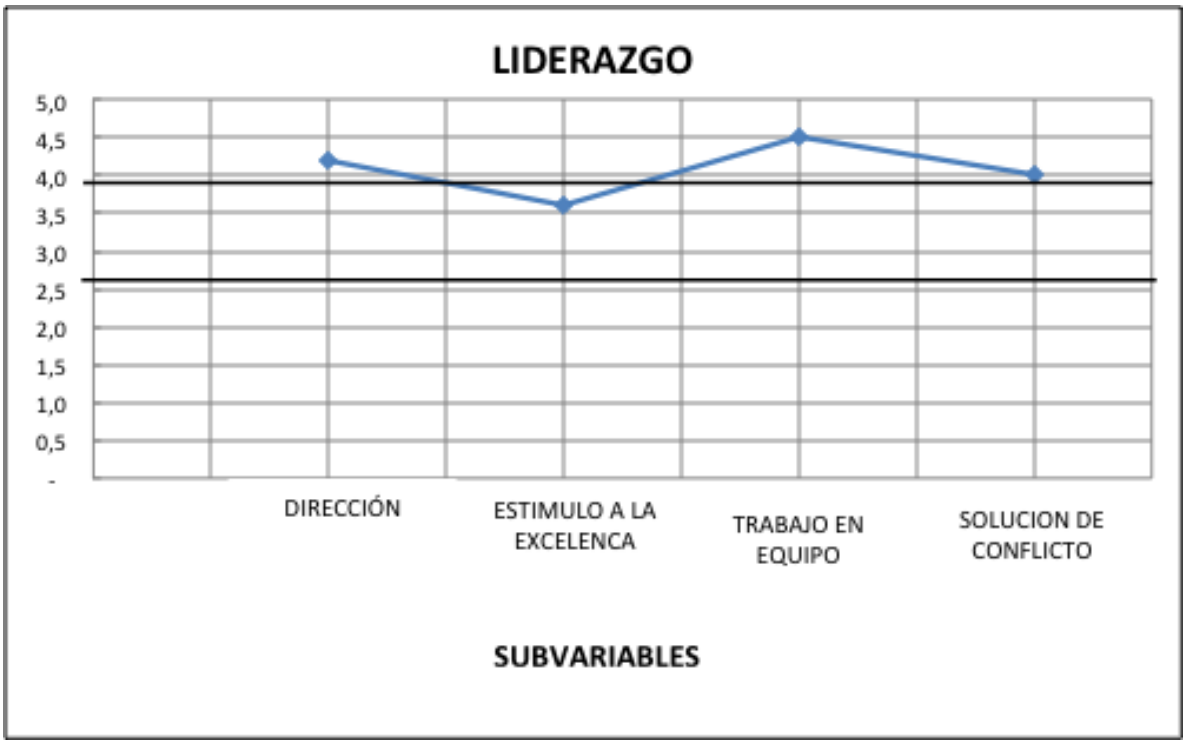

Figure 10.Resultado general variable Liderazgo

Construcción propia

En la institución el promedio de la variable liderazgo tanto en el área asistencial como administrativa en general es alto o satisfactorio, ya que el resultado en las sumatorias de las sub variables es 4. En la sub variable **Dirección** el resultado es

4.2 distribuidos así: Pregunta #14, de los 43 funcionarios a los cuales se les aplico la encuesta, 5 de ellos perciben que cuando existe un problema no hay una persona encargada de resolverlo; en la pregunta # 51 de los 43 encuestados 10 respondieron que el jefe no muestra preocupación porque se aporten ideas para mejorar la calidad del trabajo, y en la pregunta # 67, 16 de los colaboradores encuestados, consideran que tiene muchas actividades por realizar y no saben por cual empezar; esta última pregunta fue la que obtuvo una gran cantidad de respuestas, según el instrumento no era la respuesta esperada, pero no fue la mayoría de colaboradores, por lo que se debe revisar si en el interior de la empresa existe falta de claridad en las instrucciones dadas por el líder.

Sub variable **Estimulo a la excelencia** el resultado fue 3.6 ubicándose en un nivel medio o poco satisfactorio, de las 43 encuestas aplicadas en la pregunta #15 existen 5 funcionarios que consideran que no reciben información sobre las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, en la pregunta # 30 existen 13 colaboradores que refieren que la labor a realizar así se tarden se debe concluir a cabalidad, en la pregunta # 34 los funcionarios no respondieron lo esperado, puesto que era verdadera, con este resultado hubo 14 respuestas, la cual es; casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus funciones por lo que se debe revisar con cada colaborador si en realidad esa es la percepción o fue una mala interpretación de la pregunta, posteriormente se revisa la pregunta # 52 donde existen 11 funcionarios que consideran que los programas de capacitación se hacen para algunos.

Sub variable **Estimulo al Trabajo en Equipo** fue la que obtuvo un mayor resultado de 4.5 en un nivel satisfactorio; en la pregunta # 2, 8 colaboradores consideran, que todos los funcionarios no aportan ideas para mejorar el trabajo, en la pregunta # 50, 7 funcionarios respondieron que se realizan trabajos y no tienen conocimiento de porque se hacen, y en la pregunta # 73, 6 colaboradores consideran que los resultados del trabajo son fruto de unos pocos; el resultado de esta sub variable nos muestra que existe apoyo mutuo en la realización del trabajo, las ideas son escuchadas y tenidas en cuenta para cumplimiento de las tareas a realizar.

Sub variable **Solución de conflictos** el resultado fue 4.0 ubicándose en un nivel satisfactorio, lo que significa que cuando existe un problema en la organización este es solucionado de forma oportuna y transparente, evitando que afecte el desempeño de los colaboradores, de las 43 encuestas aplicadas en la pregunta # 16, 9 funcionarios consideran que los problemas no se discuten de manera constructiva, en la pregunta # 31 en la cual se menciona que al superior solo se le puede decir lo que quiere oír, existen 4 funcionarios que tienen esta percepción, en la pregunta # 55 se encontraron 11 colaboradores que consideran que los problemas no se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas, y en la pregunta # 68 la respuesta esperada era falso y hubo 25 colaboradores de los 43 encuestados que marcaron esa respuesta la cual se refería a; cuando se analiza un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.

En síntesis según la gráfica se observa que el clima organizacional en la corporación MI IPS eje cafetero IPS Chinchiná y santa rosa es mejor percibido en las sub variables dirección, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos y que el área mas criticas es estímulo a la excelencia.

En la sub variable Dirección se evidencia mayor porcentaje de satisfacción en la pregunta: *el jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo*, por lo tanto, es un punto positivo a favor de la institución y de los funcionarios ya que se cuenta con el apoyo del jefe inmediato. En la misma sub variable en la pregunta: *no existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar*, a la cual la respuesta fue falsa porque la mayoría de las personas respondieron que si tienen claro sus funciones a realizar, lo que significa que se cuenta con un buen perfil establecidos de cargos.

En la sub variable estímulo a la excelencia en la pregunta: *a mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo,* la respuesta en su gran mayoría fue falsa por lo tanto se evidencia el gran interés que el jefe tiene acerca del trabajo con calidad y todo lo que ello implica beneficiando tanto al cliente interno como externo, también se evidencia que fue una de las variables que obtuvo calificación poco satisfactoria debido a que en la institución existe poco estimulo e incentivos cuando se logran las metas propuestas y no se ha implementado el salario emocional.

En la sub variable estímulo al trabajo en equipo, en la pregunta: *para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades*, se obtuvo el mayor porcentaje en respuestas verdadero por lo que hace referencia a que el personal se encuentra dispuesto y entrega lo mejor de sus capacidad para realizar sus funciones de la mejor manera. Así mismo en la pregunta: *cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda*, el 100% respondió que sí existe apoyo mutuo por lo tanto se evidencia que en la institución existe un trabajo en equipo.

En la sub variable solución a conflictos, en la pregunta: *cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa por resolverlo*, su resultado mayor es falso, mostrando el interés que se posee sobre la resolución de conflictos de una manera oportuna y asertiva.

7.1.5.1 Conclusiones variable liderazgo

Los resultados de las encuestas aplicadas en la variable liderazgo muestran puntos críticos en estímulos a la excelencia y reconocimiento, generando insatisfacción en el desempeño de la funciones, afectando la productividad y el cumplimiento de las metas propuestas.

De acuerdo a la revisión la sub variable estímulo al trabajo en equipo esta fortalecida ya que existe trabajo en grupo facilitando la realización de las labores y generando resultados óptimos.

7.1.6 Análisis variable reciprocidad

La variable reciprocidad se midió con los resultados de la sub-variables aplicación del trabajo, Cuidado del patrimonio institucional, Retribución y Equidad. En la institución la reciprocidad es percibida poco satisfactoria, donde los resultados de cada sub-variable dieron por debajo de 4 como se observa en la siguiente gráfica:

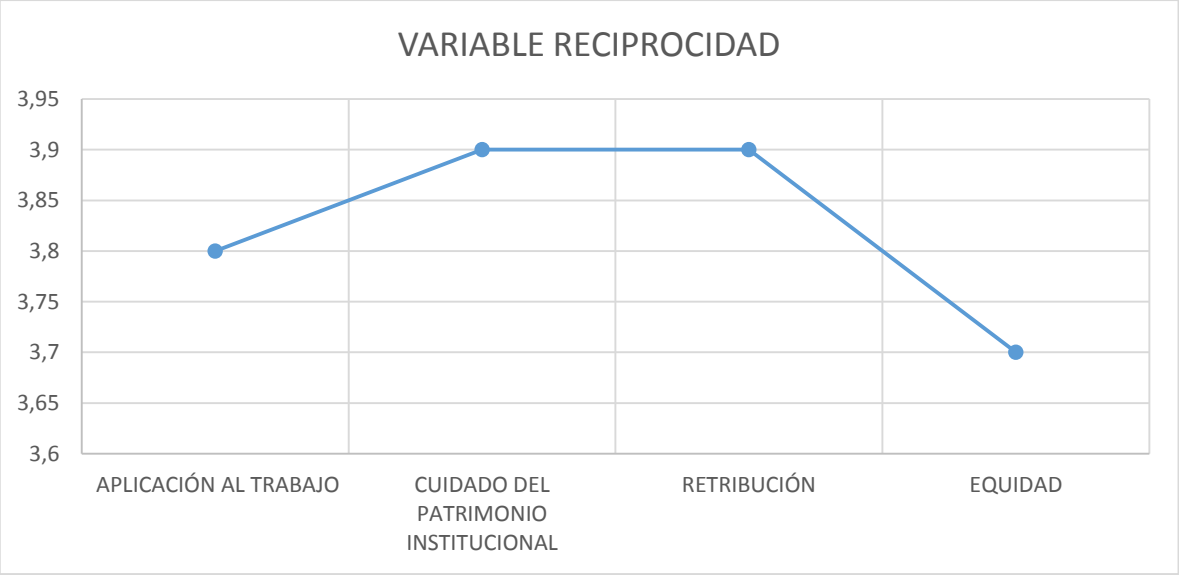

Figure 11.Resultado general variable Reciprocidad

Construcción propia

En relación con la aplicación del trabajo un grupo importante de empleados no siente automotivación por el mismo, ni tampoco disfrutan de hacerse cargo de trabajos importantes. Por otro lado, la mayoría considera que se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones realizando las labores de acuerdo con

los lineamientos de la empresa y responsabilizándose por los resultados obtenidos.

En cuanto a la variable cuidado del patrimonio institucional, las personas que laboran en la IPS consideran que sus compañeros hablan mal de la institución en cuanto a las estructuras y procesos que ocurren al interior de ella. Adicionalmente, la mayoría de empleados percibe que la eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase, no se presentan incentivos positivos para premiar un mejor rendimiento derivado del esfuerzo y no del tiempo que se ha permanecido en la empresa.

A su vez en la sub-variable retribución podemos observar que las personas que laboran en la IPS perciben que la institución no ofrece buenas oportunidades de capacitación ya que no existen estrategias para promover el crecimiento laboral de los colaboradores de la empresa, además consideran que existe poca libertad para la realización del trabajo, por lo tanto, no existe flexibilidad al momento de encarar la realización nuevos proyectos, objetivos y tareas. Por último, los funcionarios perciben que las personas que trabajan bien en la institución no son adecuadamente reconocidas.

En lo que se refiere a la sub-variable de equidad el personal considera que las normas disciplinarias se aplican con subjetividad, por lo que el cumplimiento de las objetivos, tareas y metas de la empresa no es el ideal. Por otro lado, la mayoría de funcionarios considera que existe un trabajo interdepartamental coordinado,

que las promociones implican nuevos retos profesionales y que las evaluaciones de desempeño son correctamente implementadas.

7.1.6.1 Conclusiones variable reciprocidad

En relación con la variable reciprocidad, ésta evalúa la relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización. Con el estudio podemos concluir que en esta área critica tiene un balance poco satisfactorio, presentado principalmente problemas en de motivación y retos laborales. La situación que se plantea en la hipótesis de la investigación puede ser el causante de esta percepción. Por lo tanto, una situación crítica del aspecto financiero y administrativo al interior de la institución como la que ocurría al momento de aplicarse la encuesta genera malestar y descontento, llevando al personal a perder la motivación para laborar y con la aspiración a cargos de mayor responsabilidad.

Adicionalmente, la empresa al carecer de un sistema de incentivos diferentes al salario y las prestaciones de ley y al carecer también de convenios u oportunidades para el crecimiento profesional, los funcionarios perciben el clima organizacional de manera desfavorable ya que ven afectados su realización personal y su desarrollo social.

La falta de reconocimiento por parte de los jefes inmediatos, la falta de libertad para realizar los trabajos y la aplicación subjetiva de las normas disciplinarias,

permite deducir que existen debilidades en el liderazgo por parte de los jefes del servicio y coordinadores que afectan severamente el clima organizacional de la empresa.

8 RECOMENDACIONES

Se proponen como recomendaciones generales: proporcionar espacios de capacitación a los líderes a través de ejercicios de motivación con el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia hacia la institución, mejorar la comunicación y fomentar la importancia que posee el liderazgo la cual se debe reflejar de una manera asertiva y profesional con el personal que se tiene a cargo reforzando temas como reconocimiento, equidad y disciplina.

Fomentar espacios de educación continuada con los colaboradores en los que se puedan evaluar los problemas y necesidades de cada funcionario para realizar intervenciones personalizadas con el acompañamiento del área de gestión humana para brindar apoyo y crear en el ser humano una conciencia de valor, motivación y respeto por su entorno laboral.

Realizar un plan de incentivos en base a los indicadores con la finalidad de mejorar continuamente todos los procesos incluyendo la productividad, para el cumplimiento de metas y generar rentabilidad empresarial y satisfacción tanto del cliente interno como externo.

Establecer convenios con instituciones educativas para generar oportunidades de crecimiento personal, laboral; conocimiento y experiencia.

Incentivar a los funcionarios a participar en la creación de proyectos que emprendan las directivas o por iniciativa propia de los colaboradores para que así conozcan las metas, indicadores y se cumplan con los objetivos de la institución.

Se recomienda que el departamento de gestión humana, realice estudios al personal, con el fin de identificar las cualidades especiales de los funcionarios y basados en estos hallazgos, se reasignaran funciones de acuerdo con las capacidades evidenciadas como explotables de cada trabajador. Además de analizar los perfiles de cargo según las necesidades que se evidencien con los cambios que se presentan día a día en la empresa y reestructurarlos según los descubrimientos realizados en el estudio.

Los líderes deben, a partir de la comprensión de las necesidades de los empleados, utilizar la motivación como dimensión esencial para mejorar la calidad de vida de los funcionarios dentro y fuera de la organización, lo cual generara aumento de la satisfacción laboral y por consiguiente mejorías notables en el clima organizacional.

Los principales factores motivacionales deben ser identificados por las directivas a partir de la medición periódica del clima y satisfacción laboral de sus empleados, para intervenir oportunamente en aquellos aspectos que puedan estar interfiriendo de manera positiva o negativa, en el desempeño del funcionario con el fin de realizar búsqueda de estrategias que logren mantener y mejorar esta dimensión si son positivas y si son negativas, realizar los cambios necesarios para generar nuevas estrategias que busquen fortalecer la satisfacción laboral.

9 CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES FINALES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio podemos afirmar que la hipótesis que se planteó no se confirma, pues en general, los funcionarios de ambas sedes tienen un clima laboral satisfactorio al medir las 4 dimensiones planteadas. Además, no se observan diferencias entre las dos sedes que permitan inferir que hay problemas particulares de liderazgo, solo algunas percepciones de inconformidad entre las cuales se destacan las debilidades en el factor comunicacional entre los líderes y los departamentos, la carencia de un sistema de incentivos, la falta de oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, la percepción de que los programas de desarrollo que la empresa les ofrece no los preparan para avanzar dentro de la misma o son insuficientes ante sus expectativas y la falta de oportunidades para el desarrollo de su ingenio y creatividad.

Por otro lado, el estudio logra evidenciar que el liderazgo gana protagonismo con relación a otras variables en las que los resultados no fueron los esperados debido a que los encuestados opinan que el rol que desempeña el líder es satisfactorio aportando un punto positivo para la institución y los procesos inherentes a ella. Sin embargo, se encontraron algunas inconformidades como la falta de reconocimiento de las tareas realizadas, la aplicación subjetiva de las normas disciplinarias y falencia en estímulos para la excelencia y el reconocimiento.

Por ultimo podemos concluir que la información recolectada a través del instrumento de investigación es confiable, ya que la población estudiada cuenta con el suficiente conocimiento desde la experiencia para definir los procesos institucionales por lo tanto en base a los resultados del clima laboral encontrados,

es posible establecer que existe un sentido de pertenencia arraigado entre los empleados de las IPS evaluadas.

10 BIBLIOGRAFÍA

1. Alejandra Corichi Garcia, Tirso Javier Hernández Gracia, María del Rosario García Velasquez, Mexico, 2013.

2. Verberke, W; Volgering, M; Hessels, M. (1998). Exploring the Conceptual Expansion Within the Field of Organizational Behavior. Organizational climate and Organizational Culture. *Journal of Management Studies, 35, 3020-329.*

3. Payne y Pugh (1976), Payne,R.L. y Pugh, D. D. (1976). Organizational structure and climate. In M.D. Dunnette (ed). Handbook of Industrial and Organiztional Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976, 1125-1172

4. Chiang, M., Nuñez, A., Huerta, P. (2003). Efecto del Clima Organizacional en la Autoeficacia de los docentes de Instituciones de Educación Superior. 62

5. Bastrom, R. N. (2012). Communication Yearbook 8. Routledge. New York

6. MODELO TEÓRICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Michel Tamayo Saborit (CV)

mtamayos@udg.co.cu, Yoili Traba Ravelo, ytrabar@udg.co.cu Universidad de Granma, Cuba

7. Brunet, L. (2004). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México. Trillas.

8. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Diana Constanza Ramos Moreno - Código. 1069719542 Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

9. Documento de lectura y discusión para Asignatura Administración de Personal Profesor: Francisco Javier Sacristán R.

10. Trabajo de grado, La motivación en el nivel obrero-gerencial de la fábrica Tropicana, según la teoría de las expectativas Porter- Lawler, Dorta G, Carmelina, González B, Isabel C.Caracas 2003

11. Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. El clima organizacional, qué es y como analizarlo.

12. Acta colombiana de psicología 11, 97-113, 04 construcción de un instrumento para evaluar clima organizacional 97 97 diseño, construcción y

validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al item Carlos Alberto Gómez Rada* Universidad Católica de Colombia

13. Achury, M. y Maldonado, J. (1984). La participación del empleado en relación con su percepción del clima organizacional, un estudio exploratorio sobre calidad. Tesis de grado no publicada. Universidad católica de Colombia. Colombia.

14. *Stephen Robbins*, *P*. Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. Prentice Hall. México. 2004.

15. (Daft y Steers, 1992)

16. Comportamiento Organizacional, En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, Eduardo Amorós, Perú.

17. (Brunet, 1992, Rodríguez, 1999).

18. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Mónica García Solarte*

19. Dirección de personas, un timón en la tormenta, Ángel Baguer Alcalá, Madrid, 2011

20. Gan, F. (2007). El clima en las organizaciones. In J. Tejeda, V. Giménez, F. Gan, G. Viladot, M. Fandos, & J. Jiménez, et al. (Eds.), Formación de formadores (pp. 183–229). Madrid: Thomson Editores.

21. Arano R, Escudero J, Delfín L (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. Revista Ciencia administrativa Universidad Veracruzana No. 1 - 2016. (pp. 9-14).

22. Chiavenato I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

23. González I, Melo N, Sánchez M: (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Revista Estudios Gerenciales 31 – 2015. (pp 8-19).

24. Chiavenato I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

25. OMS / OPS. Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Programa Regional de desarrollo de servicios de salud. PSDCG-T-10. Vol.3. Módulo III. Unidad VI: 1-7; 1998.

26. Rodríguez A, Álvarez A, Sosa I, De Vos P, Bonet M, Van der Stuyft P. Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología v.48. 2010.

27. http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com.co/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html

ANEXOS

ANEXO 1

“CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO”.

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

Gracias por su colaboración.

Datos generales de la institución

1. Nombre de la institución:_____
2. Tipo de Institución

   Publica ____

   Privada ____

   Mixta ____
3. Denominación de los servicios instituciones en salud

   Baja Complejidad ____

   Mediana complejidad ____

   Alta complejidad ____

Datos generales de identificación

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

4.1 Gerencia____ 4.2 Administrativa y Financiera ____ 4.3 Planeación ____

4.4 Gestión Humana ____ 4.5 Control Interno ____ 4.6 Oficina Jurídica ____

4.7 Imágenes Diagnósticas ____ 4.8 APS ____ 4.9 Consulta Externa ____

4.10 Urgencias____ 4.11 Hospitalización____ 4.12 Laboratorio ____

4.13 Servicio farmacéutico ____ 4.14 Unidad de cuidado intermedio____

4.15 Unidad de cuidado intensivo____ 4.16 Atención domiciliaria ____

4.17 Otros ____

5. Edad (años cumplidos) ____

6. Sexo

6.1. Hombre ____ 6.2 Mujer____

7. Estado civil.

7.1 Soltero ____ 7.2 Casado ____ 7.3 Separado____ 7.4 Viudo ____

7.5 Unión Libre ____

8. Escolaridad.

8.1 Primaria____ 8.2 Secundaria____ 8.3 Técnico____ 8.4 Universitaria____

8.5 Posgrado____

9. Tipo de contratación.

9.1 Medio tiempo____ 9.2 Tiempo Completo____ 9.3 Por horas ____

9.4 Término indefinido ____ 9.5 Término fijo ____

10. Tipo de contrato.

10.1 Prestación de servicios ___

10.2 Carrera administrativa ____ 10.3 Por Cooperativa o asociación ____

10.4 Por la institución ____ 10.5 Otra____

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

11.1 Jefe de Oficina ____ 11.2 Líder de Programa ___

11.3 Líder de Proceso ____ 11.4 Profesional Especializado ____

11.5 Profesional Universitario ____11.6 Técnico Operativo ____

11.7 Auxiliar Administrativo ___11.8 Secretaria ____

11.9 Personal de mantenimiento ___ 11.10 Servicios Generales ___

11.11 Médico Especialista __ 11.12 Médico General___

11.13 Enfermera profesional 11.14 ____ 11.15 Químico Farmacéutico ____

11.16 Auxiliar (Enfermería, Odontología, Farmacia, Laboratorio) ____

11.17 Otros: ____ ¿Cuál? _____

12. Horas laboradas cada día en la institución:

12.1 1–4 horas ____ 12.2 5-8 horas ____ 12.3 9-12 horas ____

12.4 más de 12 horas ____

13. Tiempo Laborado en la institución

13.1 Menos de 1 año ____

13.2 De 1 a 5 años ____

13.3 De 6 a 10 años ____

13.4 11 años o más ____

14. Tiempo Laborado en su actual área o servicio:

14.1 Menos de 1 año ____

14.2 De 1 a 5 años____

14.3 De 6 a 10 años ____

14.4 11 años o más ____

15. Tiempo laborado en su actual cargo:

15.1 Menos de 1 año ____

15.2 De 1 a 5 años ____

15.3 De 6 a 10 años ____

15.4 Más de 11 años ____

ÍTEMS CLIMA ORGANIZACIONAL

Table 10.ÍTEMS CLIMA ORGANIZACIONAL ANEXO 1

No	**REFLEXIONES**	**Respuesta**	
		V	**F**
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo		
3	La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio		

4	En esta organización se busca que cada cual toma decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en esta institución es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones		
7	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución		
8	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación		
9	Aquí las promociones carecen de objetividad		
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.		
11	Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.		
12	La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.		
13	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.		
14	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién tiene que resolverlo.		
15	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.		
16	Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.		

17	Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
18	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
19	En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien.		
20	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
21	Las condiciones de trabajo son buenas.		
22	Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.		
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.		
24	Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.		
25	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		
26	Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.		
27	Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.		
28	Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.		
29	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.		
30	Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.		

31	A nuestro superior solo le podemos decir los que quiere oír.		
32	En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.		
33	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
34	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.		
35	Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda.		
36	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.		
37	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.		
38	Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		
39	Aquí únicamente están pendiente de los errores.		
40	Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.		
41	En general el trabajo se hace superficial o mediocremente.		
42	Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.		
43	Realmente nos preocupa el prestigio de la empresa.		
44	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		

45	Aquí cada departamento trabaja por su lado.		
46	Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.		
47	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).		
48	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
49	Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco.		
50	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.		
51	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
52	Los programas de capacitación son para pocos.		
53	En esta organización ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.		
54	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
55	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56	La dedicación de este grupo merece reconocimiento.		
57	Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.		
58	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.		

59	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico del departamento.		
60	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.		
61	El espíritu de equipo de esta organización es excelente.		
62	Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización.		
63	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.		
64	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.		
65	Cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo.		
66	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.		
67	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.		
68	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.		
69	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen al buen desempeño del trabajo.		
70	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.		

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

Favor registrar sus respuestas en la hoja de respuesta adjuntas al cuestionario.

ANEXO 2

Hoja de respuestas al “cuestionario sobre mi trabajo”.

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

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

ANEXO 3

Respuestas del clima ideal, criterios de expertos.

Table 11. RESPUESTAS DEL CLIMA IDEAL. CRITERIOS DE EXPERTOS ANEXO 2

No	V	F	No	V	F	No	V	F	No	V	F	No	V	F
1.	1	0	17.	1	0	33.	0	1	49.	0	1	65.	1	0
2.	1	0	18.	1	0	34.	1	0	50.	0	1	66.	1	0
3.	1	0	19.	1	0	35.	0	1	51.	0	1	67.	0	1
4.	1	0	20.	0	1	36.	0	1	52.	0	1	68.	0	1
5.	0	1	21.	1	0	37.	0	1	53.	1	0	69.	1	0
6.	1	0	22.	1	0	38.	1	0	54.	0	1	70.	0	1
7.	0	1	23.	1	0	39.	0	1	55.	1	0	71.	1	0
8.	1	0	24.	1	0	40.	0	1	56.	0	1	72.	1	0
9.	0	1	25.	0	1	41.	0	1	57.	0	1	73.	0	1
10.	1	0	26.	1	0	42.	0	1	58.	1	0	74.	1	0
11.	1	0	27.	0	1	43.	1	0	59.	1	0	75.	1	0
12.	0	1	28.	0	1	44.	0	1	60.	1	0	76.	1	0
13.	0	1	29.	0	1	45.	0	1	61.	1	0	77.	0	1
14.	0	1	30.	0	1	46.	0	1	62.	1	0	78.	0	1
15.	1	0	31.	0	1	47.	0	1	63.	0	1	79.	0	1
16.	1	0	32.	1	0	48.	1	0	64.	0	1	80.	0	1