

Caracterización del clima organizacional de la ESE Hospital Departamental San Antonio en Municipio de Villamaría Caldas en el periodo 2017-2 2018-1.

Mayra María Muñoz Ariza
Olga Taborda Gonzalez
Yolanda Alayon Marín

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

AGRADECIMIENTOS

A los directivos y empleados de la ESE Hospital San Antonio de Villamaría por permitirnos realizar la investigación y participar voluntariamente de esta, y al profesor Rubén Darío Loaiza por su acompañamiento, colaboración y asesoría.

Contenido

AGRADECIMIENTOS	2
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	5
3. INTRODUCCIÓN.....	6
4. OBJETIVOS	7
4.1. OBJETIVO GENERAL	7
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
5. REFERENTE TEÓRICO.....	8
6. METODOLOGÍA.....	14
7. RESULTADOS O DISCUSIÓN.....	17
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	32
8.1 CONCLUSIONES	32
8.2 RECOMENDACIONES.....	33
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS.....	37

TABLASY GRÁFICOS

Gráfica 1. Clasificación del personal por áreas de la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaría.....	17
Gráfica 2. Clasificación de personal por área Administrativa y asistencial de la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaría.....	18
Gráfica 3. Promedio y categorización de las variables de forma general del clima organizacional de la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaría.....	20
Tabla 1. Promedio y categorización general de las variables de la ESE Hospital departamental San Antonio de Villamaría.....	21
Tabla 2. Promedio y categorización de la variable liderazgo y sus dimensiones de la ESE Hospital departamental San Antonio de Villamaría...	22
Tabla 3. Promedio y categorización de la variable motivación y sus dimensiones de la ESE Hospital departamental San Antonio de Villamaría...	23
Tabla 4. Promedio y categorización de la variable reciprocidad y sus dimensiones de la ESE Hospital departamental San Antonio de Villamaría...	24
Tabla 5. Promedio y categorización de la variable participación y sus dimensiones de la ESE Hospital departamental San Antonio de Villamaría....	25
Gráfica 4. Comparativo de variables por área de trabajo.....	27
Gráfica 5. Comparativo de variables por tipo de contrato.....	28
Gráfica 6. Comparativo de variables por tiempo laborado en el área o servicio.....	29



Universidad
Católica
de Manizales

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y DESARROLLO

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Caracterización del clima organizacional de la ESE Hospital Departamental San Antonio Municipio de Villamaría Caldas en el periodo 2017-2 2018-1.

Investigador Principal: Rubén Darío Agudelo Loaiza

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Asistente de Investigación
Olga Beatriz Taborda
Maira María Muñoz
Yolanda Alayon

Trabajo de Grado Semillero

Asistente de Investigación

Trabajo de Grado Semillero

Línea de Investigación: Gestión de la calidad

Área de conocimiento a la que aplica: Administración

Programa de Posgrado al que se articula: Administración de la Salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: Villamaría Departamento: Caldas

Duración del Proyecto (periodos académicos): 2

3. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ha adquirido gran importancia en la productividad, tanto del talento humano como en el nivel de producción, hecho por el cual hace algunos años se vienen realizando estudios sobre este, con el fin de mejorar la calidad en la prestación de los servicios.

Las condiciones sociales, ambientales, culturales y en general el entorno es cada día más exigente no solo en la parte técnico-científica sino también en su capital humano. William Ouchi en su teoría Z resalta que el individuo es pluridimensional y en su quehacer no desliga su condición humana del trabajo, por ende, si tiene condiciones laborales favorables, humanizadas aumentara su autoestima a la par con el incremento de su productividad (1).

La interacción de las organizaciones con el recurso humano se ha denominado clima organizacional, el cual se puede definir como la percepción de los trabajadores con el ambiente interno de la misma, este desde el siglo pasado ha cobrado gran importancia, ya que las empresas lo ven como una fortaleza para potenciar su nivel de productividad (2).

La ESE Hospital San Antonio de Villamaría presta servicios de baja complejidad, con la pretensión de ser reconocida en el 2020 como una ESE de referencia, con atención centrada en el usuario y en el cual la humanización en la prestación de los servicios sea su gran pilar, pretensiones que deben estar encadenadas a la satisfacción del cliente interno, para que redunde en la atención del cliente externo.

Esta investigación caracterizó la percepción de los empleados de la ESE Hospital San Antonio de Villamaría en cuanto a clima organizacional, como organización prestadora de servicios de salud del Municipio de Villamaría-Caldas, bajo la modalidad de estudio descriptivo, cuantitativo y la utilización del instrumento diseñado y validado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), para evaluar el clima organizacional.

De acuerdo con lo establecido por el instrumento de la OPS para calificar y categorizar el clima organizacional, en este caso de la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaría se encontró que el clima organizacional de la entidad en general es satisfactorio, existe un adecuado liderazgo dentro de la entidad, percibido por el personal en general, donde se sienten orientados y convencidos hacia el logro de los objetivos propuestos.

Se encontró una mediana insatisfacción por parte del personal asistencial, esto puede estar relacionado con el tipo de contrato de la gran mayoría, el cual es por prestación de servicios, por su remuneración e igualdad de condiciones cuando participan por un beneficio dentro de la institución.

La identificación de estas falencias deben llevar a fortalecer la ESE Hospital San Antonio de Villamaria, para que los objetivos propuestos sean alcanzados y a implementar planes de mejoramiento, que permitan dar solución a los puntos críticos y a continuar trabajando arduamente, en aquellos aspectos que la entidad es fuerte, como se encontró en la investigación, donde se denota que el liderazgo en la ESE, es considerado como adecuado por parte de los funcionarios y que, en comparación con entidades del mismo nivel de complejidad, posee también grandes fortalezas como el contar, con los recursos físicos y ambientales apropiados para el desarrollo de la labor por parte de los empleados. Estos aspectos son fundamentales dentro de cualquier organización y pueden dar respuesta a las falencias que se detectaron dentro de la entidad de una forma más rápida, eficaz y efectiva.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el clima organizacional de la ESE Hospital San Antonio en la ciudad de Villamaría Caldas en el periodo 2017-2 2018-1.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer la percepción que sobre clima organizacional tienen los empleados de la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaría de la ciudad de Manizales.
2. Describir las áreas críticas con mayor y menor influencia en el clima organizacional en la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaría de la ciudad de Manizales.
3. Establecer las diferencias del clima organizacional según área de trabajo, tipo de contrato, cargo y tiempo laborado.

5. REFERENTE TEÓRICO

En los inicios, el trabajo se asociaba como una forma de sacrificio hasta el renacimiento, durante el cual esta concepción cambio, y se empezó a ver al trabajo como una forma de crecimiento personal, de logro, que le permite al ser humano dejar huella, y no solo ser una forma de supervivencia (3). Hoy en día, el trabajo se integra con la vida del hombre, y le permite interrelacionarse con otros seres humanos, por lo cual es de vital importancia, que se fomenten y mantengan buenas relaciones entre ellos (4). De acuerdo a lo anterior, en el ambiente laboral se requiere de la comunicación e interrelación entre las diferentes personas por lo cual el hecho de que existan buenas relaciones permitirá a los empleados desempeñarse de mejor forma y trabajar en un entorno amigable.

Es por esto que, a través del tiempo, conceptos como el de clima organizacional han adquirido una connotación cada vez más importante en las empresas, ya que como lo afirman autores como Lewin, Lippitt y White en 1939, el comportamiento de un ser humano en su entorno laboral no depende solamente de las características y situaciones personales, sino también de la percepción que este tiene del clima de la organización y de los componentes de esta (5). Es decir, que el individuo por ser pluridimensional, su comportamiento no se encuentra condicionado solamente por su entorno familiar o personal, sino también por todas las situaciones a las que se enfrenta a diario en su trabajo. Desde los años sesenta se viene estudiando el clima organizacional a través de diferentes autores como Roseau, Litwin y Stringer, los cuales describieron siempre a este elemento como la percepción y experiencia organizativa por parte de los empleados (3).

Por otro lado, diversos autores han planteado sus posturas de acuerdo al concepto de clima organizacional, en donde se destacan la de Halpin y Croft, quienes definieron al clima organizacional como la opinión que el empleado construye por sí mismo de la empresa (6), y como Payne, quien indica que el clima organizacional refleja normas, actitudes, conductas y sentimientos de los empleados, y se manifiesta a través de las percepciones de estos (7). Autores como Chiavenato, refieren que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización y puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de la entidad (8)

La OMS y la OPS, identifican al clima organizacional como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros (9).

Para efectos del presente estudio y de acuerdo a los anteriores autores se toma posición frente a la definición del clima organizacional, entendido como el conjunto de las percepciones que comparten los empleados o funcionarios de un determinado ambiente laboral(3) siendo este entendido como un concepto

temporal y subjetivo, que se puede manipular de forma directa por personas con poder (3) siendo una herramienta organizacional y laboral, que permite conocer el comportamiento organizativo, para así explorar conductas tanto individuales como grupales (3).

El clima organizacional se considera como el vínculo existente entre los empleados y la organización propia, ya que esta herramienta organizacional, es indispensable en la determinación del compromiso institucional en los funcionarios, debido a que si este es positivo los empleados desempeñaran sus labores adecuadamente (3). Un ambiente favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización, que puede contribuir directamente al incremento de la productividad, a través de estrategias como, las capacitaciones, innovación en la organización, remuneraciones justas, entre otras, que impactarán positivamente en el desarrollo de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. Solo las personas comprometidas con la organización pueden ofrecer sus potenciales creativos, sus valores para resolver problemas, alcanzar objetivos y metas propuestas. En este sentido toda empresa pretende lograr el éxito, ya sea de producción o servicio, una de las formas para lograrlo va a depender de la calidad de su recurso humano, lo que indica que el clima organizacional afecta directa y significativamente a los empleados y por ende los resultados de la empresa (10), por lo tanto, este es apreciado como un importante antecedente de la evolución y el éxito organizacional (3) es decir que afecta el desempeño financiero de la entidad (10).

El clima organizacional posee las siguientes características: liderazgo, comportamientos grupales (relaciones interpersonales), comunicaciones, atributos de calidad de la vida laboral y motivación (11). Estos atributos facilitan la cuantificación del clima organizacional, debido a que son elementos tangibles y medibles, lo que lo diferencia del concepto de cultura organizacional con el cual se puede llegar a confundir, ya que este último es el estado de una organización (conjunto de normas, principios, valores) que solamente se puede medir cualitativamente (3)

En las instituciones de salud, el clima organizacional involucra aspectos del trabajo diario del personal asistencial como el cuidado clínico de los pacientes, la atención ofrecida, la calidad del servicio, la comunicación, la colaboración, el trabajo en equipo y la autonomía (11); que van a influenciar de forma positiva o negativa la productividad del personal (12).

Realizar estudios en las instituciones de salud sobre el clima organizacional, permite identificar, las posibles fallas que se presentan en el servicio, y que se pueden mejorar para poder satisfacer la demanda en las instituciones de salud y asegurar la satisfacción de los trabajadores.

En estudios realizados en diversas instituciones de salud, se ha corroborado que el clima organizacional, es un elemento determinante del éxito en estas entidades. A nivel local, en la investigación realizada en la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales en el 2015, se observó la existencia de un clima organizacional insatisfactorio que se reflejaba en la falta de compromiso de los empleados por sus funciones, generando baja productividad e incumplimiento de los objetivos trazados por la institución (13).

Así mismo, a nivel regional, en el estudio realizado en el Hospital San Jorge de la ciudad de Pereira en el 2010, se encontró un clima organizacional intranquilo e incierto como lo describen los empleados, debido a la falta de trabajo en equipo, de motivación y de liderazgo, lo cual genera falta de compromiso por el trabajo e incumplimiento de las metas propuestas por la entidad (14).

En el ámbito nacional, en una investigación en la Fundación Centro Colombiano de epilepsia y enfermedades neurológicas de la ciudad de Cartagena de Indias en el 2011, se identificó un buen clima laboral, aunque con ciertas falencias principalmente en el respeto por sus opiniones por parte de los líderes de la institución, inestabilidad laboral, poco reconocimiento a su labor y ascensos no acorde al mérito, por lo cual hay insatisfacción por parte de los funcionarios (15). El clima organizacional se encuentra integrado por muchos elementos, pero es de vital importancia que las entidades identifiquen esos puntos críticos que generan insatisfacción en los empleados para poder así mejorar las condiciones de trabajo y aumentar el rendimiento de los trabajadores, sin hacer a un lado sus sugerencias e inquietudes, que pueden llegar a ser vitales para poder generar un proceso de mejoramiento continuo.

En el estudio *“Evaluation of job satisfaction of employees of a public hospital care recognized effectiveness”*, realizado en la Clínica Oftalmológica del Hospital Regional de Divinolândia en Brasil realizado en el 2014, se concluyó que al tener un excelente clima organizacional, donde los profesionales de la salud (personal administrativo, de apoyo y médico) se sientan satisfechos con sus condiciones de trabajo, estén motivados y encuentren sentido a su trabajo puede contribuir positivamente a la aceptación y adhesión del tratamiento por parte de los pacientes, resaltando la importancia que factores como la estabilidad laboral, una remuneración adecuada, el trabajo en equipo, la buena comunicación, el acceso fácil a sus supervisores y la consideración de sus sugerencias para mejorar los servicios, tienen para que los empleados se sientan valorados en la institución. Por lo tanto, cabe resaltar que las características del clima organizacional de una empresa, influyen en el comportamiento de los empleados, y estas a su vez se ven influenciadas por la manera en que ellos sienten y piensan, determinando que la motivación del personal puede afectar la calidad de los servicios y por ende la percepción de los usuarios, quienes manifestaron que el Hospital Regional de Divinolândia en Brasil, era uno de los mejores servicios de salud pública en el

estado de São Paulo en el año 2011, y en el año 2006, los gerentes de salud y pacientes calificaron la atención recibida por parte del personal como excelente, determinando así que el alto nivel de satisfacción de los empleados se ve reflejado en la excelente atención prestada a los pacientes(4).

En otro estudio, “A Comparison of Organizational Climate and Nurses’ Intention to Leave Among Excellence Awarded Hospitals and Other Hospitals in 2013”, se corrobora que la creación de un clima organizacional excelente aumenta la satisfacción de los empleados y crea mejores condiciones para las interacciones del personal de forma interna como externa. Así mismo, refiere que una mejora del clima organizacional y una amplia participación de todos los empleados hacia la mejora constante y el pensamiento correccional e innovador permite establecer un plan de excelencia organizacional, que mejore la gestión de la empresa y aumente la calidad en el servicio ofrecido (16).

Estos estudios, permiten observar que teorías como la de Frederick Herzberg donde muestra los factores que pueden afectar la vida cotidiana de un empleado para sentirse satisfecho o insatisfecho en su trabajo, tiene validez. Estos factores que hacen parte del clima organizacional se dividen en dos grupos: factores intrínsecos y extrínsecos. Los factores extrínsecos son: condiciones de trabajo como salario, tipo de liderazgo o supervisión, factores físicos y ambientales, políticas y directrices de la empresa, relación entre la empresa y sus empleados, regulaciones internas, entre otras, y los intrínsecos son aquellos que implican sentimientos de crecimiento personal, responsabilidad y reconocimiento profesional, en una sola palabra aquellos que son motivacionales. Estos factores afectan notablemente el estado físico y psicológico de los empleados y por lo tanto el clima organizacional (17).

Dentro de las instituciones de salud y la estructura de una entidad, el clima organizacional es una variable que se puede modificar, con la intención de mejorar para evitar el ausentismo laboral e incluso el abandono de la profesión, por lo tanto si una entidad de salud desea mejorar la calidad del desempeño de sus funcionarios y alcanzar los objetivos propuestos, debe presentar servicios de atención médica estándar y seguros a los pacientes, reconocer el estilo de liderazgo necesario del hospital e implementarlo de forma adecuada, aumentar la satisfacción laboral, fomentar el compromiso organizacional, reducir la intención de los empleados de irse y mejorar calidad del servicio ofrecido (16)

En Colombia con el fin de velar por el bienestar del talento humano existen leyes que han dado pie a unas mejoras continuas en calidad y en talento humano.

Ejemplo se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud el cual en su artículo cuarto define:

Artículo 4°. Componentes del SOGCS. Tendrá como componentes los siguientes:
1. El Sistema Único de Habilitación. 2. La Auditoría para el Mejoramiento de la

Calidad de la Atención de Salud. 3. El Sistema único de Acreditación. 4. El Sistema de Información para la Calidad. Parágrafo 1°. El Ministerio de la Protección Social ajustará periódicamente y de manera progresiva, los estándares que hacen parte de los diversos componentes del SOGCS, de conformidad con el desarrollo del país, con los avances del sector y con los resultados de las evaluaciones adelantadas por las Entidades Departamentales, Distritales de Salud y la Superintendencia Nacional de Salud. Parágrafo 2°. Las Entidades Promotoras de Salud, las Administradoras del Régimen Subsidiado, las Entidades Adaptadas, las Empresas de Medicina Prepagada, los Prestadores de Servicios de Salud y las Entidades Departamentales, Distritales y Municipales de Salud, están obligadas a generar y suministrar los datos requeridos para el funcionamiento de este Sistema, de conformidad con las directrices que imparta el Ministerio de la Protección Social (18)

En el sistema único de acreditación, que fija una serie de estándares para el cumplimiento por parte de las entidades prestadoras de servicios de salud y que en el grupo de estándares de “gerencia del talento humano” verifica:

Estándar 112. Código: (TH10) En la gestión del talento humano se analiza, promueve y gerencia la transformación cultural institucional. Criterios: • Se realiza evaluación de la cultura organizacional. • Se identifican los elementos clave de la cultura que deben ser mejorados. • Se priorizan acciones de mejora para impactar la transformación cultural (19)

Con relación a todo lo anterior, se desea caracterizar el clima organizacional de la ESE Hospital departamental San Antonio del municipio de Villamaría, la cual es una institución de salud que se describe a continuación:

El estudio se realizó en la ESE Hospital San Antonio de Villamaría la cual es una entidad Pública del orden Departamental, su representante legal es Mónica Liliana Díaz Henao (Gerente). Ubicado en la dirección Carrera 6ª # 5-68. Teléfonos (096) 8770011 – 8770126 – 8771878.

AREA DE COBERTURA: Municipio de Villamaría Suroriente de Manizales
Norte de Chinchiná

TOTAL, EMPLEADOS: 96

- 17 administrativos incluyendo la gerente
- 4 administrativos operadores conductores
- 5 servicios generales
- 1 asesor externo cartera
- 2 estadística

- 8 facturación
- 1 sistemas
- 18 auxiliares de consulta externa incluyen promotoras
- 3 farmacia
- 1 técnico rayos x
- 6 médicos consulta externa
- 5 médicos rurales
- 4 jefes
- 13 auxiliares de urgencias
- 3 odontólogos
- 1 higienista oral
- 1 auxiliar de odontología
- 2 auxiliares de laboratorio
- 1 bacteriólogo

Dimensiones para el estudio del clima organizacional

Las variables a estudiar se agrupan en cuatro dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación (20).

De cada dimensión se seleccionaron cuatro categorías, que, en el caso de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, se corresponden con el instrumento original propuesto por la OPS y la OMS (20).

A continuación, se define cada dimensión propuesta con sus respectivas categorías:

Liderazgo: influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural. (20)

Dentro de esta dimensión se exploran las categorías: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC). (20)

Motivación: conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio

circundante se hacen presentes. (20)

Aquí se agrupan las categorías: realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).(20)

Reciprocidad: relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.

Se analizan en este aspecto las categorías: aplicación del trabajo (AT), cuidado al patrimonio de la institución (CPI), retribución (R), equidad (E) (20)

Participación: contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.

Las categorías a evaluar son: compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II), involucrarse en el cambio (IC). (20)

Lo más relevante de este modelo es la obtención (con la aplicación de un cuestionario) de una visión rápida sobre qué valoración tienen sus miembros de la organización, posibilitando información a los directivos para la toma de decisiones y la gestión del cambio. (20)

El clima laboral bajo la visión que deseamos transmitir no es como un resultado positivo o negativo, queremos que el aporte sea desde el individuo como tal, su percepción de los diferentes medios desde donde se desenvuelve y que esto le sirva de herramienta a la organización para la mejora de sus procesos, desde el ser humano. (20)

6. METODOLOGÍA

Tipo de Estudio

Esta investigación fue de carácter descriptivo, pues su objetivo principal, estaba en Identificar la percepción que tienen los servidores públicos (empleados públicos, trabajadores oficiales y contratistas estatales) de la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaria, Caldas, sobre el clima organizacional institucional.

El estudio se apoyó en un enfoque cuantitativo, al buscar ponderar los datos de la información recolectada por el instrumento de medición, una vez realizado el estudio y análisis estadístico.

Universo de estudio

No se tomó muestreo estadístico, dado que se encuestó toda la población del ESE Hospital Departamental san Antonio de Villamaria.

Criterios de inclusión y exclusión

- El personal de planta de la ESE Hospital departamental san Antonio de Villamaria, Caldas, que llevara más de seis meses de labores.
- Personal asistencial y administrativo

Exclusión:

- Personal que tuviera menos de seis meses de labores en la ESE.
- Personal que se encontrara de vacaciones en el periodo de aplicación del instrumento.

Este instrumento, para evaluar el clima organizacional fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Es una prueba que consta de 80 reflexiones, seleccionadas de un pool de 167 preguntas y que representan la evaluación de 4 áreas críticas para describir el clima de una institución.

Variables

Se definieron las variables que se midieran para caracterizar el clima organizacional de la ESE Hospital departamental san Antonio de Villamaria, Caldas. Fueron cuatro variables, las cuales a su vez se dividen en 4 subvariables para un mejor análisis de estas, y por cada subvariable existen 5 afirmaciones.

- Liderazgo:
 - Dirección
 - Estímulo de la excelencia
 - Estímulo del trabajo en equipo
 - Solución de conflictos
- Motivación
 - Realización personal
 - Reconocimiento de la aportación
 - Responsabilidad
 - Adecuación de las condiciones de trabajo
- Reciprocidad
 - Aplicación del trabajo
 - Cuidado del patrimonio institucional
 - Retribución
 - Equidad

- Participación

- Compromiso por la productividad
- Compatibilidad de intereses
- Intercambio de información
- Involucramiento en el cambio.

Después de obtener el respectivo permiso por parte de la directiva de la ESE Hospital San Antonio de Villamaría, se procedió a organizar una reunión de socialización del tema con el personal con el fin de dar a conocer el objetivo de la investigación y también de realizar un consenso de la mejor forma de recolección de la información, esta con el fin de obtener la mayor confiabilidad de la información y al mismo tiempo no interferir mayormente en sus actividades cotidianas.

Plan de análisis:

La información se recolectó a partir de la aplicación del instrumento “cuestionario sobre mi trabajo” definido por la OPS, que consta de 80 preguntas a los 96 empleados de la institución, que pretende analizar 4 variables críticas dentro de las organizaciones: Motivación, reciprocidad, participación y liderazgo. Cada una de las preguntas tenía una respuesta con dos opciones, falso o verdadero. Las respuestas correctas al clima organizacional ideal recibieron un valor de 1, mientras que las incorrectas de 0. De esta forma, se obtuvo una calificación de 5 puntos por cada variable, que, sumado a las otras subvariables, alcanzarían un valor de 20.

Tabulación o sistematización de los datos.

Los datos obtenidos en cada una de las encuestas se consignaron en una base de datos en Excel, donde se logró realizar la sumatorio total.

Una vez sistematizada y tabulada la información, la presentación se hizo a través de gráficos, que junto con el análisis expresaran los resultados por cada una de las variables que tiene la encuesta.

Análisis estadístico:

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

Frente a la descripción de las áreas críticas y el análisis de los ítems clima organizacional se construyeron gráficos por cada área crítica, donde el eje de las X se colocaron las subvariables y en el eje de las Y los valores alcanzados por éstas,

entre 0 y 5. Se unieron los puntos de los valores alcanzados con una línea de manera que quedará confeccionado el perfil que representa como se percibe el clima en esa área. Si el valor alcanzado por la subvariable es menor que 2,5 entonces el clima en dicha subvariable es insatisfactorio, entre 2,5 y 3 es nivel medio (medianamente satisfactorio) y mayor a 3 satisfactorio.

Analisis bivariado: Se establecieron las diferencias del clima organizacional por area de trabajo, tipo de contrato, cargo y tiempo laborado en su cargo actual según las áreas críticas contempladas en el estudio (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación).

7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

El presente estudio se realizó en la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaría, durante el período comprendido entre el segundo semestre del año 2017 y el primer semestre del 2018, en el cual se caracterizó el clima organizacional de la entidad anteriormente mencionada, a través de la aplicación del instrumento “cuestionario sobre mi trabajo” definido por la OPS, que consta de 80 preguntas, que pretenden analizar 4 variables críticas dentro de las organizaciones: Motivación, reciprocidad, participación y liderazgo. De igual forma, se tuvieron en cuenta otras características como edad, género, tiempo laborado dentro de la entidad, tipo de contrato, entre otros.

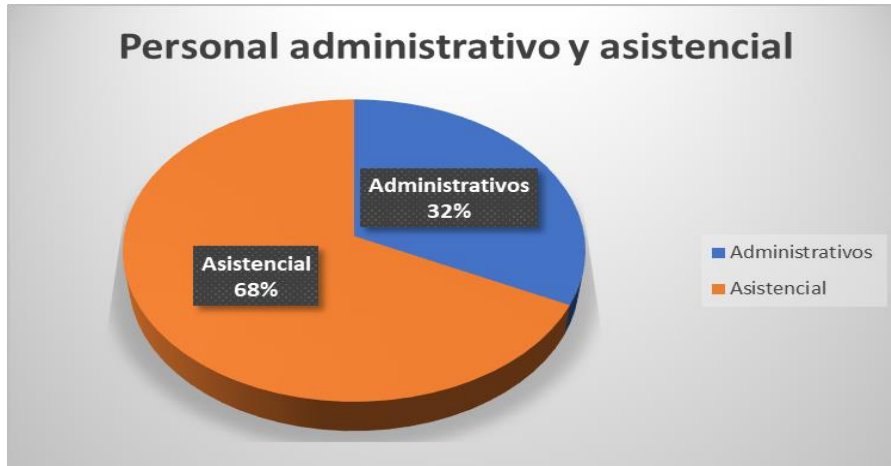
6.1 TIPO DE PERSONAL

El total de la población en estudio, son 96 empleados, distribuidos por áreas de la siguiente manera: 9 directivos, 22 apoyo operativo, 14 asistencial hospitalario, 39 asistencial ambulatorio y 12 de apoyo diagnóstico y terapéutico, como se muestra en la gráfica 1, siendo la gran mayoría personal asistencial como se muestra en la gráfica 2.

Gráfica 1. Clasificación del personal por áreas de la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaría.



Gráfica 2. Clasificación de personal por área administrativa y asistencial de la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaría.



De acuerdo a lo anterior, en su gran mayoría son empleados asistenciales debido a que es una institución de salud. Cabe notar que el porcentaje de funcionarios del área asistencial es un poco más del doble que del área administrativa.

6.2 Valores para categorizar el clima organizacional de la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaría

Cada una de las 80 preguntas del cuestionario, tenía dos opciones de respuesta: falso o verdadero, a las cuales se le otorgaron valores de 1 y 0 a las respuestas a favor o en contra de un clima organizacional satisfactorio dentro de la entidad respectivamente. Los rangos para la evaluación y determinar si es o no un clima organizacional satisfactorio, son:

- Insatisfactorio: 0 a 2.5.
- Medianamente satisfactorio: 2.6 a 3.0
- Satisfactorio: 3,01 a 5.

Conociendo el tipo de personal que labora dentro de la institución, los resultados se presentan de forma global y divididos por personal asistencial y administrativo, de acuerdo con las áreas analizadas, variables y subvariables mencionadas anteriormente, las cuales se definen de la siguiente manera:

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.

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

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

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.

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

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

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.

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.

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

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.

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

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

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

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

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

Compatibilidad de intereses. Función básica de integrar la diversidad de intereses de los componentes en una sola dirección.
Intercambio de información. Comunicación necesaria entre las personas y grupos para lograr una acción coordinada.
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.

6.3. Análisis Clima Organizacional

Gráfica 3. Promedio y categorización de las variables de forma general del clima organizacional de la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaría.



En la gráfica 3, se muestra de forma general los promedios de cada una de las variables del clima organizacional de la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaría, encontrando que el clima organizacional en promedio de todas las variables tiene una calificación de 3,04 siendo este satisfactorio en la institución. Sin embargo, en el análisis detallado y separando cada variable, se observa que la variable con mayor grado de satisfacción es liderazgo con 3,23 y la de menor satisfacción es participación. Así mismo, cabe resaltar que las variables liderazgo y motivación por sus calificaciones se encuentran en un grado de satisfacción del clima organizacional, en cambio, las variables reciprocidad y participación se encuentran en medianamente satisfactorio.

Respecto a lo anterior con relación a la gráfica 3, cabe resaltar que, según las definiciones de cada variable, la entidad está presentando más falencias en la comunicación entre funcionarios y equipos de trabajo, en la adaptabilidad al cambio, en el tener en cuenta las sugerencias y aportes de los funcionarios, afectando por ende la productividad y de forma directa la eficiencia con que se presta el servicio y la calidad de este. Por otro lado, la variable reciprocidad, aunque no tiene el valor más bajo, no refleja tampoco una satisfacción completa,

de tal manera que la relación mutua existente entre la organización y el empleado no es la mejor. Aspectos como la pertenencia y compromiso con su labor se ve afectada, al igual que el cuidado del patrimonio de la entidad por parte de los funcionarios. Así mismo, existe inconformidad por la remuneración económica recibida por los empleados, al igual que deficiencia en los reconocimientos y el desarrollo humano de los empleados, al igual que existen fallas en las condiciones laborales. Al no existir una buena comunicación y un compromiso firme por la labor, generan conflictos dentro de la institución y dificultades en la ejecución de los procesos.

VARIABLE	ASIS- TENCIA L	ADMINIS- TRATIVO	CATEGORIZA- CION ASISTENCIAL	CATEGORIZA- CION ADMINISTRATI- VA
LIDERAZGO	3,12	3,35	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO
MOTIVACION	3,02	3,27	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO
RECIPROCI- DAD	2,75	3,07	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	SATISFACTORIO
PARTICIPA- CION	2,92	2,89	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO

Tabla 1. Promedio y categorización general de las variables de la ESE Hospital departamental San Antonio de Villamaría.

La tabla número 1, muestra los promedios obtenidos por cada una de las variables tanto en el área asistencial como en el área administrativa, con su correspondiente categorización. De acuerdo a la tabla, se observa que en ambas áreas la variable liderazgo es la que obtiene mejor puntaje, en el área asistencial con 3,12 y en la administrativa con 3,35, ambas con categoría de satisfactorio, mostrando que el liderazgo que se ejerce dentro de la entidad es el adecuado y permite que a partir de su poder de convencimiento y de orientación, las personas encargadas de los procesos logren que los equipos de trabajo alcancen los objetivos y metas propuestas. Por otro lado, en el área asistencial la variable con menor puntuación es la reciprocidad, con 2,75 es decir medianamente satisfactoria, lo que permite suponer que la relación del empleado con la entidad no es del todo adecuada. En el área administrativa, la variable con menor puntuación es la participación, con 2,89 con categoría de medianamente satisfactorio, es decir que los empleados no se encuentran del todo involucrados dentro de los procesos de la institución. Así mismo, cabe resaltar que para el área asistencial las variables liderazgo y motivación se encuentran en categoría de satisfactorio, mientras que reciprocidad y participación en medianamente satisfactorio, En el área administrativa la única que presenta categoría de medianamente satisfactorio, es participación y las tres restantes son calificadas

como satisfactorias, lo que permite observar, que existe una mejor percepción del clima organizacional en el área administrativa que en el área asistencial.

VARIABLE		
LIDERAZGO	3,23	SATISFACTORIO

DIMENSION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO	CATEGORIZACION ASISTENCIAL	CATEGORIZACION ADMINISTRATIVA
DIRECCION	3,32	3,42	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO
ESTIMULO A LA EXCELENCIA	3,00	3,35	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	SATISFACTORIO
ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	3,20	3,35	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO
SOLUCION DE CONFLICTOS	2,94	3,26	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	SATISFACTORIO

Tabla 2. Promedio y categorización de la variable liderazgo y sus dimensiones de la ESE Hospital departamental San Antonio de Villamaría.

Acorde a la tabla número 2, se observa que la variable liderazgo presenta una categorización de satisfactorio, esto permite ver que las personas encargadas de los equipos de trabajo orientan de manera correcta al personal para el alcance de los objetivos institucionales y de las áreas de trabajo. Es evidente, que la organización presenta un trabajo organizado referente al liderazgo donde se guía al personal al alcance de las metas propuestas de forma que toda la entidad trabaje de forma conjunta y armoniosa.

Desglosando cada una de las dimensiones que conforman la variable liderazgo, en el área asistencial, las dimensiones dirección y estímulo al trabajo en equipo fueron calificadas como satisfactorias, siendo la primera la que obtuvo una mayor puntuación con 3,32. Sin embargo, la dimensión de solución de conflictos fue calificada como medianamente satisfactorio, al igual que el estímulo a la excelencia. Lo anterior indica, que para los funcionarios que laboran en el área asistencial existe una buena orientación por parte de los líderes y coordinadores de proceso, que llevan a obtener los resultados esperados, mostrando los medios de como alcanzarlos, y manteniendo un ambiente de ayuda mutua entre todos los empleados. De forma aceptable y no del todo satisfactoria, se tiene la capacidad de resolución de conflictos que puedan surgir en la institución, al igual que la inclusión de nuevos conocimientos y tecnologías que fortalezcan la calidad con la que se presentan los servicios.

En el área administrativa, las dimensiones que conforman la variable liderazgo fueron categorizadas en su totalidad como satisfactorias, es decir que dentro de

la entidad existe una fuerte y adecuada influencia por parte de los líderes de los procesos y de la organización. También, se estimula a los funcionarios de la parte administrativa a la adquisición y actualización de conocimiento técnico, al trabajo en equipo donde exista una complementación de conocimientos y la solución de conflictos internos, de manera tranquila que no afecte el desarrollo de las actividades.

VARIABLE				
MOTIVACION		3,14		SATISFACTORIO
DIMENSION	ASIS- TEN- CIAL	ADMINIS- TRATIVO	CATEGORIZACION ASISTENCIAL	CATEGORIZACION ADMINISTRATIVA
REALIZACION PERSONAL	2,91	3,06	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	SATISFACTORIO
RECONOCI- MIENTO DE LA APORTACION	3,00	3,55	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	SATISFACTORIO
RESPONSA- BILIDAD	2,97	2,77	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
ADECUACION DE LAS CONDICIO- NES DE TRABAJO	3,18	3,68	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO

Tabla 3. Promedio y categorización de la variable motivación y sus dimensiones de la ESE Hospital departamental San Antonio de Villamaría.

La tabla número 3, refleja que la variable motivación alcanza un puntaje de 3,14 categorizada como satisfactorio, lo que indica que existen estrategias y condiciones que satisfacen las necesidades de los funcionarios. De igual forma, el personal asistencial, la categorizó como satisfactoria, donde la dimensión de adecuación de las condiciones de trabajo recibió una calificación de 3,18 lo que la convierte en satisfactoria. El personal muestra a través de las encuestas, que la institución les ofrece las condiciones estructurales y tecnológicas adecuadas para realizar su labor. Las dimensiones de realización personal, reconocimiento de la aportación y responsabilidad no fueron del todo satisfactorias, los empleados no conocen completamente las posibilidades de autorrealización que pueden tener dentro de su trabajo y dentro de la entidad, así como, responden medianamente por sus deberes y no visualizan con claridad la proyección que pueden tener dentro de la entidad en su cargo y trabajo, al igual que sienten que el crédito que brinda la institución a su esfuerzo y labor no es suficiente.

No obstante, en el personal administrativo tres de las dimensiones que conforman la variable motivación, se encuentran en la calidad de satisfactorio, es decir que los funcionarios reconocen las oportunidades de autorrealización en la entidad, sienten que su esfuerzo es reconocido y que en su sitio de trabajo cuentan con las condiciones óptimas para realizar sus funciones. Por otro lado, los empleados del área administrativa reflejan un compromiso medianamente satisfactorio con sus deberes y responsabilidades laborales.

VARIABLE		
RECIPROCIDAD	2,91	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO

DIMENSION	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO	CATEGORIZACION ASISTENCIAL	CATEGORIZACION ADMINISTRATIVA
APLICACIÓN AL TRABAJO	2,86	3,32	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	SATISFACTORIO
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	2,72	2,97	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
RETRIBUCION	2,86	3,19	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	SATISFACTORIO
EQUIDAD	2,57	2,81	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO

Tabla 4. Promedio y categorización de la variable reciprocidad y sus dimensiones de la ESE Hospital departamental San Antonio de Villamaría.

En la tabla número 4, la variable reciprocidad tuvo una calificación de 2,91 es decir medianamente satisfactorio, lo que refleja que existe una relación aceptable entre el dar y el recibir entre los funcionarios y la entidad.

De acuerdo a la calificación otorgada por el personal asistencial, todas las dimensiones que conforman la variable reciprocidad, obtuvieron también, la categoría de medianamente satisfactorio, encontrando que la aplicación al trabajo y retribución obtuvieron el mismo puntaje siendo los más altos, lo que indica que existe una relación mutua de dar y recibir entre los trabajadores y la entidad de forma aceptable, no completamente satisfactoria, mostrando la existencia de posibles falencias en como los funcionarios no se encuentran del todo identificados con su trabajo, lo que puede afectar el nivel de compromiso con sus funciones, tal como se observa en la dimensión de responsabilidad, donde no es del todo satisfactoria la forma en como los funcionarios responden por sus deberes y actos. Así mismo, no están del todo conformes con la retribución económica que reciben por su labor y consideran que falta igualdad

de condiciones a comparación de otros empleados para optar por un beneficio que ofrezca la entidad.

Al observar detenidamente las calificaciones que obtuvieron las dimensiones en el personal administrativo, dos de ellas se encuentran en categoría satisfactorio y dos en medianamente satisfactorio. Lo anterior indica que los funcionarios se encuentran identificados con su trabajo y están conformes con la retribución económica y de reconocimiento a su labor. No obstante, no se encuentran del todo satisfechos con relación a la igualdad de condiciones para optar por un beneficio institucional al igual que el personal asistencial y, refieren que existe un cuidado aceptable al patrimonio institucional.

VARIABLE		
PARTICIPACION	2,90	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO

DIMESION	ASISTEN- CIAL	ADMINIS- TRATIVO	CATEGORIZACION ASISTENCIAL	CATEGORIZACION ADMINISTRATIVA
COMPROMI- SO CON LA PRODUCTIVI- DAD	3,22	3,65	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO
COMPATIBILI- DAD DE INTERES	2,78	2,71	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
INTERCAM- BIO DE INFORMA- CION	2,82	2,35	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	INSATISFACTORIO
INVOLUCRA- CION AL CAMBIO	2,86	2,84	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO

Tabla 5. Promedio y categorización de la variable participación y sus dimensiones de la ESE Hospital departamental San Antonio de Villamaría.

En la tabla número 5, se observa que la variable participación recibe el puntaje más bajo de todas, con 2,90 y una categorización de medianamente satisfactorio, evidenciando que los empleados no se sienten involucrados en la actividad que realiza la entidad.

Según las dimensiones que conforman la variable participación y sus respectivas calificaciones obtenidas de las encuestas realizadas al personal asistencial, se observa que la de mayor calificación es para el compromiso con la productividad con 3,22 lo que la convierte en satisfactoria, es decir, que la productividad en la prestación de los servicios es óptima gracias a una buena interacción de los equipos de trabajo. Por otro lado, las demás dimensiones, involucración al

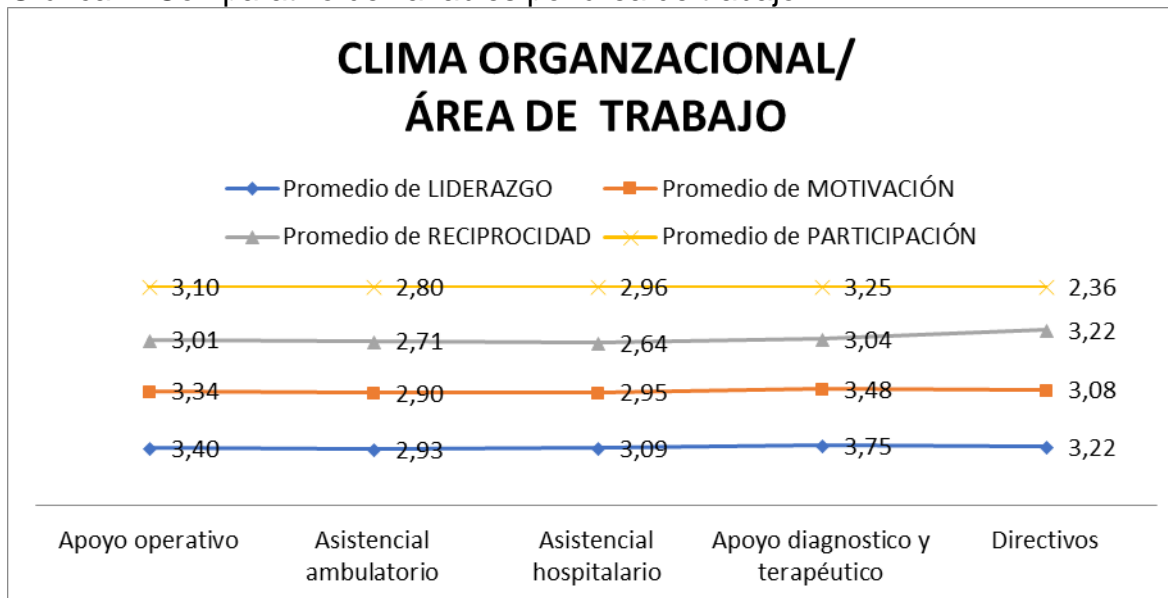
cambio, intercambio de información y compatibilidad de intereses, solamente alcanzaron categoría de medianamente satisfactorio, siendo esta última la de menor puntaje con una calificación de 2,78. Según lo anterior, se puede entender, que los funcionarios asistenciales consideran que no tienen una actitud consistente frente a las decisiones que promueven el cambio dentro de la entidad, no existe del todo solidez, asertividad y efectividad en la comunicación entre los equipos de trabajo o dependencias y se presentan algunas falencias entre la integración de los intereses de las dependencias y no se pueden ocasionalmente orientar en una sola dirección y por lo tanto se pueden generar inconvenientes para el alcance de los objetivos propuestos.

De acuerdo a lo manifestado por los funcionarios administrativos, existe una relación óptima entre todas las áreas de la institución que permite ofrecer servicios eficientes y de calidad, pero por otro, refieren que no existe del todo una compatibilidad de intereses en la entidad, es decir que a veces es difícil organizarlos completamente hacia una misma dirección y además, no todos los funcionarios tienen ese compromiso ante las decisiones que generan cambios institucionales. Lo más crítico reflejado por los empleados encuestados, es que manifiestan que no existe una buena comunicación entre las dependencias, lo cual dificulta realizar una acción coordinada y alcanzar las metas propuestas, tal como lo muestra la dimensión de intercambio de información, que recibió una calificación de 2,35 con categoría de insatisfactorio, lo que la convierte en la dimensión con menor puntaje en todo el estudio.

A nivel general, el área asistencial reconoce que los líderes de los procesos orientan adecuadamente para el alcance de los objetivos y los medio de como alcanzarlos, pero, no se encuentran del todo identificados con su trabajo, existe cierta inconformidad por la remuneración que reciben, no son completamente conscientes del cuidado que deben tener con el patrimonio de la entidad y consideran que las condiciones de igualdad para obtener beneficios no son del todo equitativas, es decir, que existen falencias en esa relación mutua de dar y recibir entre empleados y entidad. Por otro lado, los empleados del área administrativa de la entidad en estudio consideran que existe una buena orientación por parte de los líderes de procesos y/o dependencias, se satisfacen las necesidades de los empleados, y existe una buena relación de dar y recibir entre los trabajadores y la institución. Pero, la participación no es el todo satisfactoria, lo que indica que no hay una involucración total de los funcionarios en la actividad de la entidad. De acuerdo a lo analizado anteriormente, se observa que existe un poco más de inconformidad por parte de los trabajadores del área asistencial frente al clima organizacional, que, aunque reconocen a sus líderes y los siguen, presentan desinterés y no se sienten completamente involucrados como parte vital de la entidad, responden por sus funciones, pero consideran que falta tener una comunicación más asertiva entre los equipos de trabajo ya que además, hay falencias en su salario como en la igualdad de condiciones para obtener beneficios y falta de capacitaciones que fortalezcan los

conocimientos del personal.

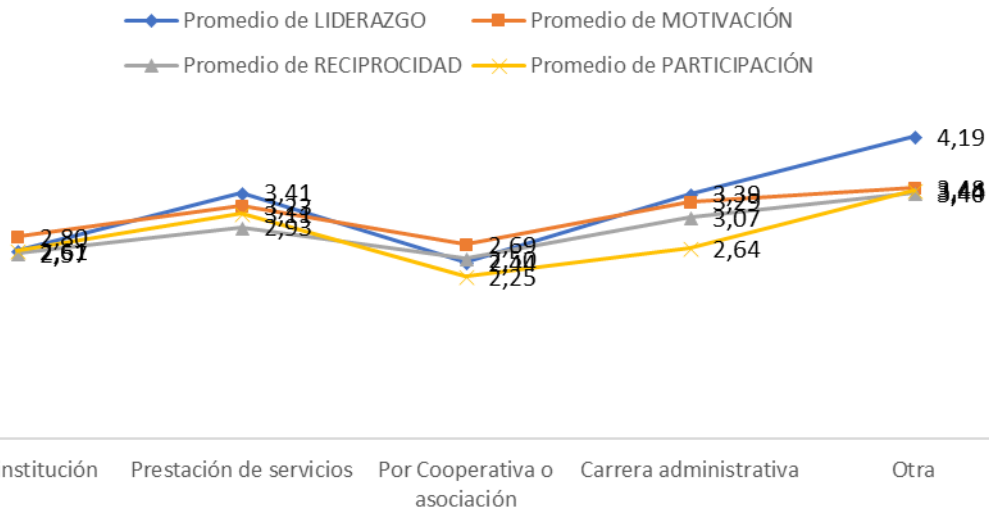
Gráfica 4. Comparativo de variables por área de trabajo



En la gráfica 4, se compara cada una de las variables que caracterizan el clima organizacional por áreas de trabajo. Según las encuestas aplicadas, la variable con mejor calificación fue liderazgo tanto para funcionarios asistenciales como administrativos. Sin embargo, en este diagrama se observa que para el personal asistencial ambulatorio no es del todo satisfactorio el liderazgo ejercido dentro de la entidad mientras que para los demás funcionarios si lo es. Por otro lado, participación fue la variable con menor calificación, y se observa que los trabajadores de apoyo operativo y los de apoyo diagnóstico, consideran que este es satisfactorio, aunque para los demás no lo sea. Es importante, observar que son los directivos, los que asignaron una menor calificación a dicha variable a comparación de los demás empleados y la categorizaron como insatisfactorio, es decir, que las personas que lideran la entidad, son conscientes de la falta de involucrar más a los empleados en la actividad de la entidad, en la toma de decisiones y en la involucración al cambio. No obstante, el personal asistencial ambulatorio, calificó todas las variables como medianamente satisfactorias, es decir que existe un inconformismo frente a los procesos de orientación y liderazgo, motivación, reciprocidad y participación dentro de la entidad, mientras que para apoyo diagnóstico y apoyo operativo todas las variables son satisfactorias.

Gráfica 5. Comparativo de variables por tipo de contrato

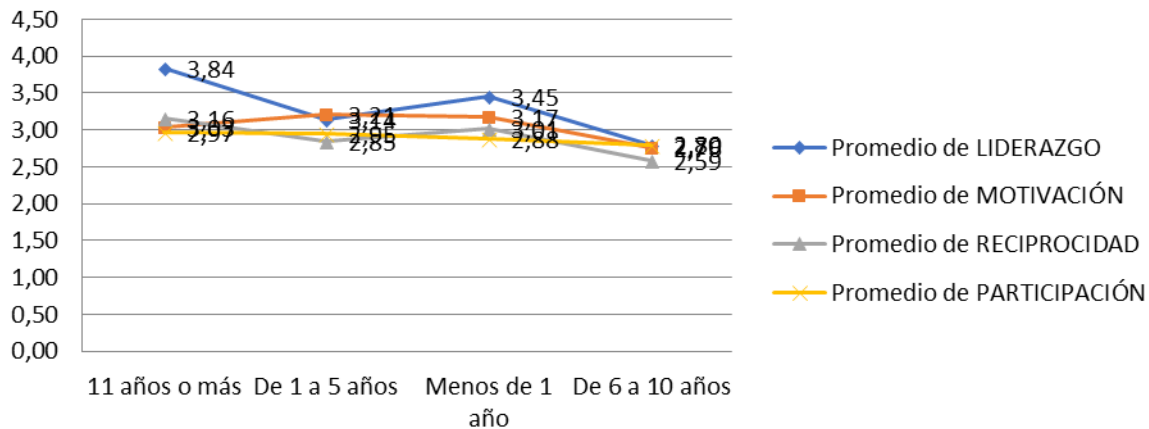
CLIMA ORGANIZACIONAL/ TIPO DE CONTRATO



La gráfica número 5, muestra que en la totalidad de las variables existió una mayor calificación en la opción que refería otro tipo de contratación que no fuera mencionado en la encuesta. Referente a la variable liderazgo, los funcionarios vinculados por prestación de servicios y carrera administrativa lo calificaron de forma satisfactoria con 3,41 y 3,39 respectivamente, mientras que por cooperativa la categorización fue de insatisfactoria con 2,44, lo que permite observar que el liderazgo para los funcionarios con este tipo de vinculación no es el adecuado para la entidad. Con relación a la variable participación, la vinculación por prestación de servicios y otra, la calificaron como satisfactoria mientras que los demás funcionarios como medianamente satisfactoria, excepto para los que se encuentran contratados por cooperativa, quienes nuevamente refieren que es insatisfactoria. Para los empleados que tienen contrato por cooperativa, existen demasiadas falencias en la institución, las variables participación y liderazgo como se mencionaron, son insatisfactorias, mientras que reciprocidad y motivación son medianamente satisfactorias, lo que permite detectar un inconformismo notable por parte de estos funcionarios dentro de la entidad y con sus procesos, que puede estar asociado a su tipo de vinculación contractual.

Gráfica 6. Comparativo de variables por tiempo laborado en el área o servicio.

CLIMA ORGANIZACIONAL/ TIEMPO LABORADO EN EL ÁREA O SERVICIO



De acuerdo con la gráfica 6, donde se observan las variables de acuerdo con el tiempo laborado en el área o servicio, se evidencia que las personas que llevan 11 años o más en la entidad, calificaron al liderazgo con 3,84 categorizándolo como satisfactorio, mientras que las personas que llevan de 6 años o más consideran que este es medianamente satisfactorio, y no orienta de forma completamente adecuada a los equipos de trabajo. En motivación, los empleados que llevan de 1 a 5 años consideran que es satisfactoria, mientras que nuevamente para las personas que llevan de 6 a 10 años es medianamente satisfactoria. Al igual que en liderazgo, la variable reciprocidad obtuvo mejor calificación en el grupo de personas que llevan 11 años o más en la empresa y la categorizaron como satisfactoria, y menor calificación en el grupo de 6 a 10 años con categoría de medianamente satisfactoria. En participación se observa unanimidad de los funcionarios, ya que para todos esta es medianamente satisfactoria, lo que indica como se ha mencionado a lo largo de este documento, no se involucra a los empleados por completo en la actividad que desempeña la empresa. Así mismo, como se evidenció, los funcionarios que laboran en la entidad hace 6 años o más, consideran que todas las variables en estudio son medianamente satisfactorias y presentan falencias que se deben corregir para tener éxito en los procesos.

De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas aplicadas al personal de la entidad y comparándolos con los obtenidos en otros estudios acerca del clima organizacional, en entidades del mismo nivel de complejidad como por ejemplo, en el Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, se observa que en la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaria existen fortalezas en el liderazgo ejercido por parte de los encargados de las dependencias y de los

procesos, mientras que en el Hospital de Pitalito, este es catalogado como poco satisfactorio, mostrando que el trabajo en equipo es mínimo, los funcionarios no son estimulados y la solución de conflictos es inadecuada. En la entidad en estudio en cambio se concluye que se motiva a realizar un trabajo en equipo donde exista una ayuda mutua entre los funcionarios y que, aunque existen algunas falencias en la solución de conflictos, estas no lo convierten aún en insatisfactorio. Es decir que, la entidad en estudio y en comparación con el Hospital del municipio de Pitalito, posee una fortaleza notable en el liderazgo que facilita el alcance de los objetivos propuestos.

Con relación a la variable motivación, los funcionarios del Hospital San Antonio de Pitalito, se encuentran insatisfechos notablemente en especial con las dimensiones de responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo, mientras que para el personal del Hospital San Antonio de Villamaria, esta variable es satisfactoria y refieren que en la entidad poseen todos los recursos y condiciones estructurales y tecnológicas para realizar su labor. Respecto a la responsabilidad, los empleados responden de forma aceptable con sus deberes y obligaciones, pero, esto no significa que sean insatisfactorios como en el caso del Hospital de Pitalito, es decir que nuevamente la organización en estudio presenta una fortaleza en sus procesos y estrategias que satisfacen las necesidades de los empleados.

Para la variable reciprocidad, el personal del Hospital San Antonio de Pitalito, la calificó como medianamente satisfactoria, al igual que en el caso del Hospital Departamental San Antonio de Villamaria. Sin embargo, en dimensiones como retribución, la primera entidad refiere que su personal en especial el asistencial se encuentran del todo insatisfechos con la retribución económica que reciben a cambio de su labor, mientras que, para la segunda entidad, aunque presenta cierto grado de inconformismo, el personal asistencial, indica que esta dimensión es medianamente satisfactoria y para el personal administrativo satisfactoria completamente. Aunque para ambas entidades, la dimensión es medianamente satisfactoria, dimensiones como la retribución marcan la diferencia, es decir que el Hospital Departamental San Antonio de Villamaria, nuevamente refleja un mayor grado de satisfacción a comparación del Hospital del Municipio de Pitalito.

Sin embargo, la variable participación, para los funcionarios del Hospital Departamental San Antonio de Villamaria es medianamente satisfactoria al igual que para los trabajadores del Hospital San Antonio de Pitalito, es decir, que en ambas entidades los trabajadores se involucran de forma aceptable en la actividad que realiza la institución.

De acuerdo a la comparación realizada con el Hospital Departamental San Antonio de Pitalito, se observa que el Hospital departamental San Antonio de

Villamaria, siendo una entidad de mediana complejidad al igual que el hospital del municipio de Pitalito, presenta notables fortalezas en sus procesos y clima organizacional a pesar de las falencias que se identificaron, pero que al evaluarlas y corregirlas, generaran excelentes resultados que llevaran a tener un clima organizacional ideal, que otras entidades como la usada para la comparación no lo tienen y que lograrlo requerirá de un arduo trabajo por los grandes grados de insatisfacción que presentan los funcionarios de esta entidad.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo con lo establecido por el instrumento de la OPS para calificar y categorizar el clima organizacional, en este caso de la ESE Hospital Departamental San Antonio de Villamaria se encontró que el clima organizacional de la entidad en general esta entre el rango satisfactorio y medianamente satisfactorio.
- Existe un adecuado liderazgo dentro de la entidad, percibido por el personal en general, donde se sienten orientados y convencidos hacia el logro de los objetivos propuestos por los coordinadores de las diferentes áreas tanto administrativas como asistenciales.
- Se presentan notables falencias, con relación a la comunicación entre el personal de ambas áreas, denotando que se pueden presentar inconvenientes importantes al momento de trabajar en conjunto con las demás dependencias que dificulten alcanzar las metas propuestas.
- Se evidencio una mediana inconformidad por parte del personal asistencial, esto se puede relacionar con el tipo de contrato que la gran mayoría de ellos tienen que es por prestación de servicios, por su remuneración e igualdad de condiciones cuando participan por un beneficio dentro de la institución.
- En el área asistencial se reflejan falencias principalmente en la reciprocidad, es decir en la relación que se establece entre entidad y empleado, donde es fundamental el que este último se sienta parte vital de la organización para que así mismo adquiera compromiso por su labor y se desempeñe adecuadamente.
- Existen falencias importantes y críticas en el intercambio de información entre empleados y áreas de trabajo, que dificultan el poder tener acciones coordinadas para alcanzar las metas propuestas.
- En la entidad se presenta un grado aceptable de responsabilidad por parte de los funcionarios de todas las áreas con sus deberes y funciones.
- Los empleados tanto asistenciales como administrativos resaltan que en la entidad cuentan con las condiciones ambientales, físicas y psicosociales adecuadas para desempeñarse en su labor, así como con los insumos y equipos suficientes.
- El cuidado al patrimonio institucional no es completamente satisfactorio por ninguno de los empleados, puede ser por la falta de sentido de pertenencia con

la entidad y compromiso con su trabajo.

- Tanto en el área asistencial como administrativa reflejan inconformidad frente a la igualdad de condiciones al momento de aplicar para algún beneficio dentro de la entidad, lo que conlleva a pensar que estímulos o ascensos están condicionados por situaciones de favoritismo.
- Falta un poco más de trabajo para integrar los intereses de todas las dependencias que siguen un mismo propósito, ya que al trabajar de forma independiente se hace más difícil alcanzar los objetivos propuestos y no se logran acciones coordinadas.
- Se presentan falencias por parte de los empleados cuando se toman decisiones que generan cambios dentro de la organización, ya que algunos no poseen esa actitud al cambio ni tampoco la adquisición fácil de nuevos hábitos que se requieren para los nuevos retos.
- En comparación con una entidad del mismo nivel de complejidad sometida al mismo estudio en el año 2014, y con la aplicación del mismo instrumento, se observa que el Hospital Departamental San Antonio de Villamaria, presenta fortalezas dentro de su clima organizacional que deben ser aprovechadas para implementar los planes de mejoramiento que corrijan las falencias identificadas en el estudio y que aunque sean mínimas, pueden generar grandes cambios beneficiosos para la organización y a su vez para el personal que labora en esta.
- Los directivos de la entidad reconocen la falta de inclusión de los empleados a la actividad que realiza la entidad al igual que en sus procesos, de tal forma que, gracias a esto, los trabajadores tampoco tienen sentido de pertenencia por la entidad, el patrimonio institucional y su labor.
- Los empleados que se encuentran vinculados de forma contractual por cooperativa refieren un mayor grado de insatisfacción frente a las variables en comparación con los funcionarios que se encuentran contratados de otras formas, posiblemente asociado por el tipo de contratación que tienen actualmente.
- De acuerdo al tiempo laborado en la entidad, las personas que llevan en el hospital 6 años o más, son quienes más identificaron falencias en las variables del estudio.

8.2 RECOMENDACIONES

- Continuar fortaleciendo el liderazgo de los coordinadores de procesos y/o dependencias a través de capacitaciones permanentes que contribuyan a mejorar el empoderamiento por parte de estos respecto a sus funciones, y de esta manera seguir orientando sus equipos de trabajo a alcanzar los objetivos propuestos.
- Generar capacitaciones e integraciones para todo el personal, que afiancen las relaciones interpersonales y la comunicación asertiva entre las áreas de trabajo y compañeros, con el fin de direccionar y manejar la información de forma pertinente, donde todos los niveles interactúen y se tengan definidos los niveles jerárquicos para esta comunicación, el cual facilite el trabajo en conjunto de todas las dependencias.
- Intervención por parte de Talento Humano en el área asistencial, donde se pueda conocer sus necesidades y las causas de su inconformismo, y de esta manera mejorar la percepción que tienen los funcionarios del clima organizacional y por ende la prestación del servicio.
- Involucrar a los funcionarios, dentro de la planeación de procesos, donde sus sugerencias y opiniones sean tenidas en cuenta, para mejorar la relación entidad- empleado y de esta forma, hacer sentir a los funcionarios como parte importante de la organización, así como motivar al cuidado del patrimonio institucional, en especial del área asistencial independiente del tipo de contrato que tengan los empleados.
- Aprovechar el buen proceso de liderazgo de los coordinadores de áreas y procesos, para que de forma conjunta se alcancen las metas propuestas y los resultados esperados.
- Implementación de planes de estímulos equitativos y justos, donde se reconozca el esfuerzo y dedicación de todos los trabajadores.
- Realizar acompañamiento y asesoría previa a los funcionarios cuando se van a presentar situaciones de cambio dentro de la entidad, que puedan afectar su trabajo, para que, al momento de llevarlas a cabo, sean asimiladas por los trabajadores con la mejor actitud, participando de estas a través de la realización de sugerencias que ayuden al mejoramiento institucional y al alcance de los objetivos organizacionales.
- Abrir espacios en los que los empleados puedan opinar y dar sugerencias con relación a los procesos y a la actividad que realiza la entidad, donde estos también sean parte vital de la toma de decisiones y de igual forma, pueda mejorar la pertenencia por la entidad, la actitud frente al cambio y

hasta la comunicación entre los funcionarios de todas las dependencias.

- Con asesoría profesional e idónea, estudiar la posibilidad de mejorar las condiciones de trabajo y el tipo de contrato, donde todos los funcionarios tengan las mismas garantías y beneficios, para así motivar a los empleados al cumplimiento de las metas y sientan, que son pilar dentro de la entidad y que por lo tanto el que tengan un contrato laboral directo con la entidad y con prestaciones legales, es con la finalidad de mejorar el clima organizacional y el desempeño de cada uno de los trabajadores.
- Analizar desde el área de talento humano el inconformismo que presentan las personas que llevan 6 años o más dentro de la entidad, identificando los puntos críticos que pueden estar generando esta percepción insatisfactoria del clima organizacional de la entidad, para darle respuesta y solución, de tal forma que este sea satisfactorio para todos los funcionarios.

Plan de mejora

NOMBRE DE LA ENTIDAD		ESE HOSPITAL SAN ANTONIO DE VILLAMARIA		Versión: Fecha:		
Proceso/ Subproceso	TODAS LA AREAS DE ESE HOSPITAL SAN ANTONIO DE VILLAMARIA					
Objetivo	ESTABLECER LA PERCEPCION QUE SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL TIENEN LOS EMPLEADOS DE ESE HOSPITAL SAN ANTONIO DE VILLAMARIA					
Ítem	Oportunidad de Mejora /hallazgo	Riesgo Identificado	Acción a implementar	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable
1	LIDERAZGO QUE EJERCEN LOS COORDINADORES DE AREA CON SU PERSONAL ASISTENCIAL	FALTA DE EMPODERAMIENTO POR PARTE DEL PERSONAL ASISTENCIAL POR FALTA DE GARANTIAS CONTRACTUALES	CAPACITACIONES CON LOS COORDINADORES DE AREAS SOBRE LIDERAZGO, PARA QUE ESTOS A SU VEZ SEAN REPLICADORES CON SU PERSONAL A CARGO Y MEJORAMIENTO DE CONTRATOS LABORALES O GARANTIAS			AREA DE TALENTO HUMANO Y CALIDAD

			LABORALES.			
2	MOTIVACION AL PERSONAL POR MEDIO DE UN PLAN DE ESTIMULOS QUE LOS HAGA SENTIR PARTE DE LA INSTITUCION	A PESAR DE QUE LOS EMPLEDOS ACEPTAN TENER LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA CUMPLIR CON SU LABOR NO SE SIENTEN PARTE DE LA INSTITUCION	PLAN DE ESTIMULOS EN IGUALDAD DE CONDICIONES PARA TODO EL PERSONAL Y QUE LOS EMPLEADOS CONOZCAN ACERCA DE SU INSTITUCION.			AREA DE TALENTO HUMANO, CALIDAD Y GERENCIA
3	COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE LAS DIFERENTES ESCALAS DE MANDO	FALTA DE COMUNICACIÓN A LOS COORDINADORES DE AREA DE CAMBIOS O ROTACION DE PERSONAL	COMUNICACIÓN CON LOS COORDINADORES DE AREA EN TODO MOMENTO, LO CUAL LES FACILITE LA TOMA DE DECISIONES.			AREA DE TALENTO HUMANO, CALIDAD Y GERENCIA
4	CONTINUIDAD DEL PERSONAL ASISTENCIAL QUE GARANTICE PROCESOS DE CALIDAD CONFIABLES	ALTA ROTACION DE PERSONAL	CAPACITAR EL PERSONAL PARA QUE SEAN PARTICIPES DEL CRECIMIENTO DE LA ESE Y NO PARA REPLICAR EN OTRAS INSTITUCIONES			AREA DE TALENTO HUMANO, CALIDAD Y GERENCIA
5	PROCESOS DE INDUCCION Y REINDUCCION OPORTUNOS Y ADECUADOS	FALTA DE CONOCIMIENTOS ACERCA DE LA E.S.E.	EJECUCION DE LOS MANUALES DE INDUCCION, AL PERSONAL CUANDO INGRESEN A LA INSTITUCION CON LO CUAL SE GARANTICE EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS			AREA DE TALENTO HUMANO, CALIDAD Y GERENCIA

6	<p>CREAR EN EL CLIENTE INTERNO EL COMPROMISO NECESARIO PARA EJERCER SU FUNCION HACIENDOLO SENTIR IMPORTANTE PARA LA INSTIUTCION.</p>	<p>FALTA DE SENTIDO DE PERTENENCIA Y MOTIVACION</p>	<p>RESALTAR EL COMPROMISO DE LOS FUNCIONARIOS POR MEDIO DE COMUNICADOS O EN LOS MOMENTOS DE RENDICIONES DE CUENTA, QUE LES PERMITA SENTIRSE ORGULLOSOS DE HACER PARTE DE ESTA INSTITUCION.</p>		<p>AREA DE TALENTO HUMANO, CALIDAD Y GERENCIA</p>
---	--	---	--	--	---

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS

- (1) W Ouchi, W Ouchi - 1982 - sidalc.net
- (2) GÓMEZ BERMÚDEZ, Valentina y CÁRDENAS ESPINOSA, Sandra Melissa. Estudio Clima Organizacional Cooperativa de trabajo asociado salud integral en la ESE Hospital San Jorge de Pereira. Trabajo de grado. Ingeniería Industrial. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingenierías, 2006. p. 328. Disponible en Internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012046452009000200004&script=sci_artrtext
- (3) Peña-Suárez E, Muñiz J, Campillo-Álvarez Á, Fonseca-Pedrero E, García-Cueto E, Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. Psicothema 2013;25(1):137-144. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72725690022>. Fecha de consulta: 5 de octubre de 2017.
- (4) Ribeiro CV, Léda DB. El sentido del trabajo en el tiempo de la reorganización productiva. Estud Pesqui Psicol. 2004; 4 (2): 76-83. Fecha de consulta: 3 de octubre del 2017.
- (5) Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". The Journal of Social Psychology, 10(2), 269-299. Fecha de consulta: 3 de octubre de 2017
- (6) Ipin, A. & Croft, D. (1963). The organizational climate of schools. Chicago: The

University of Chicago. Midwert Administrative Center. Fecha de consulta: 1 de octubre de 2017

- (7) Payne, R. (1971). Organizational climate: The concept and some research findings. Ciudad: Prakseología. Fecha de consulta: 1 de octubre de 2017
- (8) Chiavenato, I. (1990). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill. Fecha de consulta: 2 de octubre de 2017
- (9) Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. (1989). Teoría y técnicas de desarrollo organizacional (Volumen III). Guatemala: Organización Panamericana de la Salud. Fecha de consulta: 2 de octubre de 2017.
- (10) Mohammad Bahrami, Ghasem Taheri, Razieh Montazeralfaraj and Arefeh Dehghani Tafti. The Relationship Between Organizational Climate and Psychological Well-Being of Hospital Employees World Journal of Medical Sciences 9 (1): 61-67, 2013. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/2dce/1acebd9f00a41e556720a79a4fd6ab8c4680.pdf>. Fecha de consulta: 5 de octubre de 2017.
- (11) Shereen Ragab Dorgham. Relationship between Organization Work Climate & Staff Nurses Organizational Commitment. Nature and Science, 2012;10(5). Disponible en: http://www.sciencepub.net/nature/ns1005/009_9000ns1005_80_91.pdf.
- (12) Estudio de Clima Laboral en Instituciones de Salud Pública (PDF Download Available). Septiembre del 2010 a febrero del 2011, en tres Instituciones de Salud Pública del estado de Guanajuato y se abordó siguiendo la metodología de un estudio descriptivo, comparativo. Available from: Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/278244801_Estudio_de_Clima_Laboral_en_Instituciones_de_Salud_Publica Fecha de consulta Octubre 2017].
- (13) Naranjo Herrera, C., Paz Delgado, A. L., & Marín Betancur, S. M. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. Universidad & Empresa, 17(28), 105-126. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05. Fecha de consulta: 3 de octubre de 2017.
- (14) Carmona V, Jaramillo E. Estudio del clima organizacional en la ESE Hospital San Jorge de Pereira. Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de: "INGENIERO INDUSTRIAL. Fecha de consulta: 2 de

octubre de 2017.

- (15) Cantillo R, Manrique J, Paternina J. Clima organizacional en la Fundación Centro Colombiano de Epilepsia y Enfermedades Neurológicas de la ciudad Cartagena de indias entre junio y diciembre de 2011 para identificar los aspectos del clima que afectan el buen desempeño de la organización. Monografía de grado para optar título de Especialista en Gestión Gerencial. 2014 Fecha de consulta: 3 de octubre de 2017.
- (16) Mohamad Zadeh Nojehdehi M, Ashgholi Farahani M, Rafii F, Bahrani N. A Comparison of Organizational Climate and Nurses' Intention to Leave Among Excellence Awarded Hospitals and Other Hospitals in 2013. *Iranian Red Crescent Medical Journal*. 2015;17(5). Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4464374/>. Fecha de consulta: 1 de octubre de 2017
- (17) Machado Maria Cecilia, Silvestre Rosane Castro, Kara-José Newton, Kara-Júnior Newton. Evaluation of job satisfaction of employees of a public hospital care recognized effectiveness. *Rev. bras.ofthalmol.* [Internet]. 2014 June [cited 2017 Oct 12] ; 73(3): 143-147. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-72802014000300143&lng=en. <http://dx.doi.org/10.5935/0034-7280.20140032>. Fecha de consulta: 1 de octubre de 2017.
- (18) Decreto 1011/ 2006. Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- (19) Resolución 1445/ 2006. Por la cual se definen las funciones de la Entidad Acreditadora y se adoptan otras disposiciones.
- (20) Segredo Pérez Alina María. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *CCM* [Internet]. 2013 Sep [citado 2017 Dic 14]; 17(3): 344-352. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011&lng=es.