

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL OCTAVIO OLIVARES, MUNICIPIO
DE PUERTO NARE, ANTIOQUIA

Autores

LUZ HELENA RAMIREZ NARANJO
SERGIO ANDRES CASTAÑO
NATALI DUQUE ARIAS
MONICA MARIA ACOSTA LONDOÑO
OSCAR EVELIO ACOSTA QUICENO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE ADMINISTRACION EN SALUD
MANIZALES
2018

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirnos construir este conocimiento, que sin duda redundara en mejorar nuestra sociedad, porque, sin su apoyo había sido imposible, así mismo a nuestras familias por el apoyo incondicional, a nuestros hijos, a nuestra parejas, por su amor permanente, de igual forma a todos mis compañeros por su dedicación, paciencia, solidaridad y por todos los buenos momentos, como también a todos los docentes y muy especialmente nuestro asesor de trabajo de grado doctor Rubén Darío Agudelo Loaiza, obviamente a la universidad Católica de Manizales por su excelencia.

Tabla de Contenido

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	1
3. INTRODUCCIÓN.....	2
4. OBJETIVOS	3
4.1. Objetivo General	3
4.2. Objetivos Específicos.....	3
5. REFERENTE TEÓRICO.....	4
5.1 Marco Teórico	4
6. METODOLOGÍA.....	15
6.1 Diseño de investigación	15
6.2 Instrumento de investigación	17
6.3 Fases de investigación.....	18
6.4 Población y muestra.....	19
6.5 Cuadro de operacionalización.....	19
7. RESULTADOS O DISCUSIÓN.....	21
7.1. TIPO DE PERSONAL	22
7.2. Valores Para Categorizar Resultados, Diagnóstico De Clima Organizacional	22
7.3. Análisis Clima Organizacional General.....	23
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	29
8.1 Conclusiones	29
8.2 Recomendaciones	29
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

Índice de Gráficos

Gráfica 1. Promedio y categorización de las variables del Clima organizacional General	23
Gráfica 2. Clima organizacional por área de trabajo.	27
Gráfica 3. Clima organizacional por tipo de contrato.	28

Índice De Tablas

Tabla 1. Operacionalización de las Variables	20-21
Tabla 2. Total de encuestas realizadas por área.	22
Tabla 3. Promedio y categorización general de la variable liderazgo y sus dimensiones.	24
Tabla 4. Promedio y categorización general de la variable motivación y sus dimensiones.	24
Tabla 5. promedio y categorización general de la variable reciprocidad y sus dimensiones	25
Tabla 6. Promedio y categorización general de la variable participación y sus dimensiones.	26
Tabla 7. Matriz relacional de problemas y estrategias.	35-36



Universidad
Católica
de Manizales

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

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título: CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL OCTAVIO LINARES,
MUNICIPIO DE PUERTO NARE, MAGDALENA

Investigador Principal:

Coinvestigador:
SERGIO ANDRES CASTAÑO

Dedicación: TC TP MT

Coinvestigador:

Dedicación: TC TP MT

Asistente de Investigación

LUZ HELENA RAMIREZ NARANJO
SERGIO ANDRES CASTAÑO
NATALI DUQUE ARIAS
MONICA MARIA ACOSTA
LONDOÑO
OSCAR EVELIO ACOSTA QUICEN

Asistente de Investigación

Trabajo de Grado
Semillero

Línea de Investigación: Gestión de la calidad

Área de conocimiento a la que aplica:

Programa de Posgrado al que se articula: Administración en Salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: Puerto Nare

Departamento: Magdalena

Duración del Proyecto (periodos académicos): 2 periodos

3. INTRODUCCIÓN

Las Empresas Sociales del Estado surgieron a partir de la Ley 100 de 1993, deben de establecer una dinámica que les permita ofrecer a sus usuarios servicios, eficientes, eficaces y con calidad, lo que las obliga a fortalecer sus procesos en especial los relacionados con su capital humano [1].

Esto conlleva a que la ESE requiera de una alta gerencia cuyas cualidades sociales lo orienten a desarrollar procesos de talento humano que les permita potenciar sus capacidades frente a los requerimientos cada vez en aumento de los usuarios, enfocados en valores como la responsabilidad, la pertenencia y el logro de los objetivos misionales de la organización [2].

Para llevar a cabo esto se deben diseñar y elaborar procesos estructurados, diseñados a partir de una aplicación clara de la planeación estratégica en virtud de las metas que han sido propuestas desde la gerencia. Cuando esto no se lleva a cabo se encuentran deficiencias que afectan el proceso administrativo y el clima organizacional que devienen en falencias en la comunicación, la desmotivación y conflictos internos, lo que va en contra de la estructura organizacional y la toma de decisiones [3].

Y es que el clima organizacional está compuesto de una serie de variables complejas como la motivación que se acompaña de la percepción que los empleados tienen del ambiente interno y de la calidad de los procesos que giran alrededor de la satisfacción laboral, debido a que esta se construye a partir de las interacciones entre los diferentes actores [2].

Es así como, la dirección debe liderar procesos en los cuales sea evidente el compromiso desde los altos niveles jerárquicos, lo que fomente el interés en todos los miembros, que se sienten como el eje central, propósito y función de las organizaciones, lo que redundará en la productividad y competitividad de

las empresas [4].

Por lo tanto cuando se presentan deficiencias en alguna de las variables que componen el clima organizacional, se ve influenciada de manera negativa la relación entre los diferentes niveles jerárquicos, lo que no solo entorpece el ambiente laboral, sino el buen desarrollo de las funciones en general [4]

La presente investigación gira en torno al clima organizacional del Hospital Octavio Linares, ubicado en el Municipio de Puerto Nare, una ESE de Nivel Uno de atención. Este análisis se construyó con base en el “Cuestionario sobre mi trabajo”, herramienta diseñada por la Organización Panamericana de la Salud que permite identificar variables de liderazgo, reciprocidad, motivación y participación [5].

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Determinar el clima organizacional en la ESE Octavio Olivares, del municipio de Puerto Nare, Antioquia, a partir de la aplicación de la encuestas de clima organizacional diseñada por la Organización Panamericana de la Salud, en el primer semestre del año 2018.

4.2. Objetivos Específicos

- Medir el clima organizacional en la ESE Octavio Olivares del Municipio de Puerto Nare, Antioquia
- Describir las áreas críticas con mayor y menor influencia en el clima

organizacional en la ESE Octavio Olivares del municipio de Puerto Nare, Antioquia

- Establecer las diferencias del clima organizacional según área de trabajo, tipo de contrato, cargo y tiempo laborado.

5. REFERENTE TEÓRICO

5.1 Marco Teórico

La necesidad e importancia de ayudar a las empresas que prestan servicios de salud a alcanzar nuevos logros, que les permitan mejorar su competitividad y calidad en atención al usuario, incrementando de esta forma la satisfacción del equipo de trabajo, obligan a analizar con detalle el concepto de clima organizacional, reconociendo las posibilidades que tiene de ayudar a promover situaciones de transformación para producir impactos positivos en los trabajadores, en sus relaciones personales motivación, participación y procesos de liderazgo [6].

Por tanto, es importante explicar la relación que existe entre el clima organizacional con cada una de las variables que componen el instrumento seleccionado, que lleva por nombre “Cuestionario sobre mi trabajo”, el cual fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), pensando específicamente en entidades e instituciones que hagan parte del campo de la salud. Sin embargo, antes de analizar el concepto general de clima organizacional, reconociendo la importancia de percepción subjetiva de los trabajadores, como medio para promover cambios relevantes en las organizaciones, es importante enfocarse en el análisis organizacional de los

servicios de salud desde la teoría de la administración científica y desde la teoría de sistemas [5].

En conjunto, la apreciación de estos temas conectados al concepto central, permitirá establecer un análisis integral sobre el clima organizacional. Finalmente, se examina concretamente la importancia de aplicar instrumentos de medición y evaluación de clima organizacional en entidades que prestan servicios de salud.

Análisis organizacional de los servicios de salud desde la teoría de la administración científica.

El análisis organizacional de los servicios de salud, desde la perspectiva de la administración científica, se ha establecido como un recurso técnico fundamental para la práctica, desarrollo y mejoramiento de la gestión. Desde la perspectiva de la administración científica, se establece y analiza un conjunto amplio de conocimientos en torno a la planificación y la administración de la salud, con el fin de generar nuevas estrategias que ayuden a mejorar su práctica cotidiana, por medio de la sistematización de un conjunto de temas [3].

En palabras de Chiavenato, la administración científica para el análisis organizacional de los servicios de salud permite generar una síntesis de tipo conceptual e instrumental que permite profundizar el análisis de los servicios ofrecidos a los usuarios, a las condiciones en que los trabajadores y el personal desarrollan sus funciones, además de los procesos de planeación que orientan el desarrollo de las actividades y principios de las entidades de salud [2]. Por tanto, el análisis organizacional se relaciona con un proceso integral desde el cual se observan distintos elementos que hacen parte de los servicios de salud, con el fin de identificar problemáticas y solucionarlas [3].

En este sentido, se puede decir que la administración científica permite considerar y comprender el conjunto de funciones esenciales de la salud pública, con el fin de mejorar todos los procesos relacionados a la prestación de servicios y al desarrollo organizacional de los servicios de salud. En particular, el análisis científico parte de realizar una definición sobre las organizaciones como una agrupación a través de la cual las personas participan, interactúan y se desarrollan [6]. Según las apreciaciones de la Organización Panamericana de la Salud:

Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se curan y mueren dentro de organizaciones heterogéneas, de tamaños, características, estructuras y objetivos diferentes. Algunas organizaciones comúnmente llamadas empresas tienen ánimo de lucro, otras como el ejército, la iglesia, los servicios públicos y entidades filantrópicas no lo tienen. [5]

De esta forma, desde la teoría de la administración científica se reconoce que para cualquier tipo de organización es sumamente importante mantener una coherencia entre sus principios, sus valores, su misión y su visión con las capacidades del talento humano, con el fin de cumplir con los retos que le exige la alta competitividad del mercado actual, y de mantener unos buenos niveles de rendimiento y productividad que aseguren un constante crecimiento [6]. Esto es importante ya que las empresas son organizaciones que mantienen una constante interacción con el entorno, y que deben reconocer los diversos elementos que lo componen con el fin de diseñar mejores estrategias que puedan satisfacer las expectativas de los consumidores [7].

Una de las estrategias claves que se pueden utilizar al interior de una empresa para mantener esta coherencia entre sus principios y sus objetivos

con las cualidades y capacidades del equipo de trabajo, es realizar capacitaciones periódicas, en donde no solo se potencien los conocimientos de los trabajadores, sino en donde se fomente la participación y la comunicación, se alineen las capacidades con la misión de la empresa, y se genere una apropiación de los valores que rigen el desarrollo de la compañía en torno el equipo de trabajo [8].

De acuerdo con Delgado, todas las empresas tienen un sistema de comportamiento organizacional a través del cual formulan, diseñan y aplican los conocimientos sobre la forma en que las personas que las conforman actúan y se desempeñan, con la intención de comprender la conducta y las relaciones humanas que se dan en su interior [8]. En este sentido, el sistema de comportamiento organizacional incluye el conjunto de valores, ideas y metas de la compañía, los cuales se vinculan a las dinámicas grupales y a la comunicación que existe entre los integrantes que trabajan para alcanzar dichas metas y objetivos [2].

Por lo tanto, se puede deducir que para fortalecer una adecuada comunicación y relaciones entre los integrantes, es vital promover buenos principios y prácticas que generen un estímulo positivo en el área de talento humano, motivando a los trabajadores a realizar sus actividades con el mayor empeño posible, encaminados a cumplir con los propósitos y expectativas de la compañía [8].

En este sentido, según es explicado por Chiavenato, las principales funciones de los directivos en una compañía, son las de comprender las capacidades técnicas y humanas de los empleados, potenciando sus habilidades y enfocándolas a los objetivos, a la misión y a la visión de la empresa [2]. Esto implica conocer bien al equipo de trabajo, comprender sus capacidades y reconocer sus debilidades, con el fin de mejorar su desarrollo.

Por otro lado, explica Delgado, una buena manera de fomentar las capacidades y habilidades del talento humano, es conformar grupos de trabajo dentro de las organizaciones, compuestos por miembros que correspondan a diferentes sectores de la compañía [9]. De esta forma es posible lograr promover una buena comunicación y participación entre las distintas áreas, alineando los objetivos y diseñando las estrategias comunes que deben aplicarse para mejorar la motivación y el cumplimiento de metas.

El diseño de estrategias que le permitan a las empresas capacitar constantemente a sus empleados, es vital para incentivar una mejor comunicación entre las distintas áreas, de tal manera que se identifiquen los problemas y las fallas a tiempo, promoviendo estrategias conjuntas para darles solución [10].

Otro de los aspectos que señala Davis y Newstrom, como una ventaja del diseño y la aplicación de capacitaciones para potenciar las habilidades del capital humano, es que se fomenta la participación, la cual se define como el proceso a través del cual los integrantes se vinculan a nivel mental y emocional en las situaciones y decisiones de tipo grupal que se efectúan y ejecutan en la compañía [9]. La participación motiva a las personas que hacen parte de las distintas áreas a generar aportes para cumplir las metas y para sentirse responsables por el desarrollo de éstas.

Según las afirmaciones de Stringer, por medio de las capacitaciones continuas a los empleados es posible mejorar la integración y la comunicación, lo cual es fundamental para desarrollo de la organización y para lograr que los empleados se apropien de los valores y principios de la compañía [10]. Básicamente, son dos los principios fundamentales que se deben tener en cuenta para desarrollar unas adecuadas estrategias de comunicación que ayuden a mejorar el ambiente laboral en una organización: primero, que todo

acto y conducta debe ser entendido como comunicación; y segundo, que en un entorno laboral, en el cual se desempeña y se desarrolla un equipo de trabajo, la comunicación es el principal valor que permite formular soluciones y estrategias conjuntas para alcanzar los objetivos empresariales [11].

Según Chiavenato, al desarrollar diferentes tipos de capacitaciones los trabajadores comparten y discuten ideas, identifican las fortalezas del grupo y analizan soluciones concretas para mejorar las debilidades [7]. Por lo tanto, al realizar las capacitaciones se fomenta la participación de los integrantes, se crean espacios de interacción en donde las personas comparten sus conocimientos y opiniones, útiles para alcanzar de manera más eficaz los objetivos contenidos en la misión de la compañía [11].

En una palabra, las capacitaciones involucran a los integrantes para que apliquen sus habilidades y capacidades a la misión de la empresa, y para que sientan una mayor responsabilidad y un mayor sentido de pertenencia con los objetivos, proyectos y procesos que en general se aplican y se desarrollan desde la organización [12].

A modo de conclusión, se afirma que a nivel interno, todas las empresas deben desarrollar capacitaciones continuas para mejorar el desarrollo de las actividades laborales, para profundizar los conocimientos que les permitan a los empleados gestionar de mejor manera sus funciones, y para aplicar un conjunto prácticas enfocadas en la atención adecuada de los clientes [9]. En este sentido, con el fin de mantener una coherencia adecuada entre la misión, la visión, los principios y el talento humano, las compañía deben tratar de potenciar al máximo el talento humano de las personas que trabajan en ellas, impulsando el progreso personal y profesional de la comunidad de empleados [12].

La coherencia parte de considerar a los empleados como sujetos que se deben estar formando y capacitando constantemente, pues el aprendizaje continuo es la clave principal para poder desarrollar sus funciones de manera adecuada, resolviendo de manera efectiva los inconvenientes presentados, y alineando sus metas y expectativas personales con la misión general de la compañía [10]. Finalmente, la capacitación favorece una buena comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, a partir de lo cual es posible mejorar la integración entre los empleados, y establecer el funcionamiento de unos procesos internos coordinados que permitan alcanzar de manera eficiente y adecuada los objetivos que persigue la compañía [11].

Análisis organizacional de los servicios de salud desde la teoría general de sistemas

Las empresas se pueden entender como sistemas que poseen una serie de elementos interrelacionados, que se afectan constantemente unos a otros, y cuya totalidad no representa únicamente la suma de las partes, sino que se expresa fundamentalmente a través de las relaciones que se dan entre sus componentes [9]. De esta forma, como en todo sistema social, la manera en que se manipula, se usa, se interpreta y comparte la información influye directamente en el desarrollo las organizaciones, pues se refleja en su comportamiento y en la forma en que asumen sus procesos de toma de decisión [13].

Sobre el concepto de dinámica organizacional, es importante aclarar con Bertalanffy que las empresas es una agrupación social inmersa en una relación constante con el entorno, intercambiando información, materia y energía [11]. Es decir que el análisis sobre las empresas no se puede realizar sin tener en cuenta su ambiente y el contexto en el que se encuentran. Además, el bienestar de los trabajadores se encuentra ligado a las relaciones

que existen entre cada uno con el entorno, a los factores adversos que se puedan presentar y a las dinámicas sociales que determinan su funcionamiento [14].

Es importante analizar el tema del clima organizacional con relación a los análisis que se han planteado desde las teorías del análisis organizacional desde la administración científica y desde la teoría general de sistemas. Según Viloria, Pertúz, Daza y Pedraza, como en cualquier tipo de empresa, en las entidades de salud se generan una serie de dinámicas particulares, que proyectan, a su vez, repercusiones en el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como en el desarrollo de hábitos de trabajo y atención adecuados que ayuden a garantizar el derecho a un servicio de salud de calidad para todas las personas [12].

Por lo tanto, un factor diferencial esencial que se puede reconocer en las entidades de salud, es que el clima organizacional afecta de manera positiva o negativa no solamente los trabajadores y al personal de servicio, sino también a los mismos usuarios que solicitan los servicios y que acuden a las entidades de salud con una serie de necesidades y expectativas que deben ser satisfechas de manera integral [15]:

Todas las variables presentes en la organización tienen repercusiones sobre el funcionamiento de los trabajadores y en consecuencia, en los resultados, lo que genera efectos en el desarrollo de la salud pública como una realidad para garantizar el derecho social de las personas a tener una mejor calidad de vida [10].

Según las palabras de Fernández, Anahí y Figueroa, como cualquier tipo de empresa, las entidades de salud se encuentran inmersas dentro de una sociedad específica y un contexto determinado, por lo cual es inevitable que

su funcionamiento y su desarrollo tengan repercusiones inmediatas en el entorno al cual pertenecen [13]. Al mismo tiempo, las dinámicas sociales y del entorno generan una influencia significativa en los procesos internos de las organizaciones, en su eficiencia productiva y en sus posibilidades de mejorar la competitividad [17].

Lo que se quiere argumentar con esta idea que demuestra la dialéctica constante que existe entre las características internas del entorno y las cualidades internas de las organizaciones, es que el mal funcionamiento de una organización que presta servicios tan importantes para la sociedad como el cuidado de la salud, puede llegar, sin duda alguna, a generar consecuencias negativas para toda la sociedad [18].

A partir de lo anterior, el mal funcionamiento de una organización puede llegar a afectar a la sociedad general. Individuos con bajos niveles de motivación y problemas de clima organizacional al interior de las organizaciones, con independencia del sector productivo al que pertenezcan, influyen en las dinámicas sociales, de igual manera, si dichas variables son positivas, tendrán su efecto benéfico en la vida social [12]. Por lo tanto, un clima organizacional negativo en una entidad de salud, en el cual los empleados se sientan motivados, insatisfechos, y no cuenten con buenos procesos de liderazgo ni espacios de participación, puede generar efectos negativos para los pacientes y usuarios, afectando de esta forma el bienestar de muchas más personas, más allá de los trabajadores [19].

Se resalta entonces, la importancia de promover estrategias que ayuden a generar un buen clima organizacional en las empresas que prestan servicios de salud. Como se ha visto, el planteamiento de estas estrategias depende de estudios evaluativos y diagnósticos que permitan considerar un conjunto de variables, analizarlas y medirlas, con el fin de reconocer

limitaciones y diferentes tipos de problemáticas que puedan estar afectando factores como la satisfacción, motivación, autonomía y participación de los trabajadores [20]. Siguiendo las palabras de Segredo, Pérez y López:

En el campo de la salud pública los eventos relacionados con el funcionamiento de los sistemas organizacionales son en su mayoría complejos, lo que exige la construcción de instrumentos multidimensionales para su medición, los cuales, son reconocidos como herramienta de trabajo para el accionar de los equipos de dirección en su gestión [13].

De esta manera, el estudio del clima organizacional en una entidad que presta servicios de salud permite reconocer elementos de la gestión organizacional y de la efectividad, estableciendo mediciones sobre la percepción de las personas, con la finalidad ulterior de proponer estrategias viables para mejorar ciertos aspectos, limitaciones o problemáticas que puedan estar afectando el clima organizacional en la empresa [21].

En conclusión, el estudio y análisis del clima organizacional en empresas que prestan servicios de salud ayuda promover el desarrollo efectivo de una serie de componentes determinados dentro de cualquier tipo de organización, como lo es la calidad del servicio al cliente, la motivación de los trabajadores, el mejoramiento de las relaciones laboral y, en general, el establecimiento de un mejor ambiente de trabajo mediado por unos efectivos procesos de liderazgo, comunicación y participación [22].

Orígenes y desarrollo del clima organizacional

Es importante iniciar el análisis sobre este concepto, reconociendo que el clima organizacional está determinado por las características y las condiciones del entorno laboral, que en conjunto son medidas y evaluadas a partir de una

percepción subjetiva, en la cual se incluyen las percepciones y experiencias de los trabajadores, que ya sea de forma individual o colectiva, originan realidades laborales dentro de un contexto organizacional [14]. Por tanto, es importante tener en cuenta las percepciones de los trabajadores para evaluar el clima organizacional, pues son los que continuamente enfrentan las problemáticas laborales y se ven enfrentados a una serie de decisiones que definen en gran medida el ambiente dentro de la organización [23].

En esta medida: “Podemos definir el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas, relacionadas con las políticas, prácticas y procesos que una organización recompensa, apoya y espera” [2]. El clima organizacional se relaciona, por lo tanto, con un elemento práctico e integrador en el cual participan cada uno de los integrantes de una empresa.

Sin embargo, cabe reconocer que el clima organizacional ha cambiado significativamente en los últimos años, debido a crisis globales económicas que han generado en las empresas la necesidad de enfocarse a mejorar la productividad, lo cual conlleva en muchos casos a aumentar la carga laboral y los horarios de trabajo, generando una serie de presiones en los trabajadores que afectan de manera considerable su bienestar [25]. Por lo tanto, las particularidades del contexto actual, obligan a mejorar el desarrollo de estrategias que ayuden a medir y evaluar el clima organizacional, ofreciendo de esta forma soluciones que pueden ser vinculadas a la estrategia organizacional, con el objetivo de mejorar la satisfacción y la motivación del equipo de trabajo [26].

Según las consideraciones de Bloch y Witheley, el clima organizacional se define y materializa a través de una relación dialéctica que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo [6]. En dicha relación se involucran distintos aspectos relacionados con el medio laboral, lo cuales a su vez que

definen los procesos psicosociales a través de los cuales el trabajador experimenta su entorno de trabajo:

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo de las organizaciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. El objetivo de las herramientas para medir el clima organizacional es determinar las dificultades existentes en las instituciones, por lo tanto, es importante medir factores que estén orientados a los comportamientos, los elementos estructurales y los estilos de dirección [16].

Se puede afirmar con Peña, Díaz y Carrillo que una de las principales características del clima laboral es precisamente su pluralidad, ya que está compuesto por diferentes variables que determinan y afectan la percepción que tienen los trabajadores sobre su puesto de trabajo y sobre las actividades que desarrolla diariamente la empresa [7]. Por otro lado, como lo explica Segredo el clima organizacional es un concepto que parte de comprender que las empresas son, ante todo, agentes dinámicos que se mantienen en constantes procesos de evolución y transformación [17]. Esto quiere decir que las empresas están sometidos a un conjunto de presiones externas e internas que pueden afectar el cumplimiento

6. METODOLOGÍA

6.1 Diseño de investigación

La investigación se desarrolló a través de un enfoque cuantitativo, útil para recoger y analizar datos cuantitativos sobre variables que permiten reconocer, a través de encuestas, cifras y porcentajes en torno a temas y variables ligadas al clima organizacional en una institución de salud. Los principales atributos de

un método cuantitativo son:

- Recolectar datos útiles para describir numéricamente los atributos de los fenómenos, objetos, personas y grupos por los que se investiga.
- Analizar los datos numéricos en términos de su variación.
- Comparar grupos y relacionar factores a través de técnicas estadísticas [27]

Según las afirmaciones de Hernández, Fernández y Batista, los principales elementos de la investigación cuantitativa son:

- Medición de los fenómenos, que se realiza a través de técnicas estadísticas, con el fin de ofrecer una información precisa y detallada sobre los temas y cuestiones que se investigan.
- Prueba de hipótesis, a partir de la comparación de grupos y variables, para lograr comprobar la información que se obtiene mediante la aplicación del enfoque cualitativo.
- Análisis de causa y efecto, con la intención de determinar la manera en que se establece la dinámica y la interacción de las variables estudiadas, ofreciendo una percepción más compleja de los problemas que se investigan [27].

Por lo tanto, para este caso, los elementos del enfoque cuantitativo reseñados han sido útiles para complementar la información, profundizar los datos, comparar las variables y analizar las relaciones de causa y efecto, a partir cifras y porcentajes que den cuenta del comportamiento de las variables que son tenidas en cuenta en relación con el clima organizacional.

6.2 Instrumento de investigación

Para el desarrollo de la investigación se aplicó un instrumento que permitiera evaluar el clima organizacional, titulado: “Cuestionario sobre mi trabajo”, el cual fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), pensando específicamente en entidades e instituciones que hagan parte del campo de la salud. La prueba consta de 80 reflexiones que representan la evaluación de cuatro áreas centrales para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación (Ver anexo No. 1). Cada una de ellas se desglosa en 4 subvariables para un análisis más detallado, y por cada subvariable existen cinco afirmaciones en el instrumento.

En el instrumento se definen las cuatro variables de la siguiente manera:

- 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.
- Motivación. Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.
- Reciprocidad. Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.
- 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.

Para la aplicación del instrumento, es importante generar en primera medida un acercamiento al Hospital Octavio Olivares, ubicado en el Municipio de Puerto Nare (Antioquia), reconocido por ser una institución prestadora de servicios de salud de baja complejidad, y que se ha comprometido a ofrecer

una atención con altos estándares de calidad y humanización del servicio, partiendo de las necesidades del paciente y de su familia. El acercamiento consiste en visita programada en donde se informe a los directivos el objetivo de la investigación, y se comparta el instrumento que se aplicaría con los trabajadores.

Se llevaron a cabo reuniones con varios de los colaboradores elegidos para guiar la aplicación del instrumento, con el fin de obtener resultados más confiables. Además, es importante que se tengan en cuenta revisar los datos en los registros de información, con el fin de que coincidan con los datos diligenciados en el instrumento. También es clave desarrollar y diligenciar consentimientos informados, en los cuales se les informe a los participantes los objetivos del instrumento y la importancia de sistematizar los datos con el fin de desarrollar la presentación de los resultados.

6.3 Fases de investigación

La investigación parte del desarrollo de tres fases secuenciales:

- **Fase 1. Revisión y análisis de literatura:** En esta primera fase se seleccionaron y analizaron los documentos, artículos y libros que permitan establecer una conceptualización sobre el clima organizacional y las variables relacionadas, específicamente en empresas que presten servicios de salud.
- **Fase 2. Desarrollo del instrumento de investigación:** En la segunda fase se desarrolló el instrumento en la entidad seleccionada, contando con la colaboración de los participantes y con la aprobación de las directivas de la entidad.
- **Fase 3. Análisis de resultados.** En la tercera fase se presentaron los resultados a la luz de las variables previamente desarrolladas,

proponiendo recomendaciones finales, a través del diagnóstico, con el fin de mejorar aspectos claves vinculados al clima organizacional.

- **Fase 4. Plan de análisis:** Se elaboró una base de datos en el programa SPSS versión 11.5, en la cual se registró la información recolectada. Posteriormente Se realiza la auditoria en la calidad de los registros consignados en la base de datos. Se realizó un análisis exploratorio y univariado de los datos a través del cual se describió la relación entre las variables y dimensiones que son tenidas en cuenta para evaluar el clima organizacional.

6.4 Población y muestra

La población está conformada por el personal administrativo y de servicios de la E.S.E Octavio Olivares. Para la definición de la muestra se tienen en cuenta las siguientes variables:

- N: Población: 120
- Z: Confiabilidad: 95%
- p: Proporción: 50%
- me: Margen de Error o Precisión: 5%

Por tanto:

$$N*(Z*Z)*p*(1-p): 47$$

De esta manera, la muestra para aplicar los instrumentos es de 47 personas.

6.5 Cuadro de operacionalización

En la tabla No. 1 se muestran la operacionalización de variables.

Tabla 1. Operacionalización de las Variables

Variable	Definición	Subvariables	Indicadores
Liderazgo	Es ante todo un proceso que permite reconocer la importancia de escuchar a los empleados, de promover espacios de participación y canales de comunicación directa mediante los cuales las personas puedan expresar sus ideas y opiniones.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Estímulo a la excelencia • Estímulo al trabajo en equipo • Solución de conflictos 	<p>Relación de los líderes con los trabajadores.</p> <p>Estrategias de solución de los conflictos.</p>
Motivación	Es el motor de la acción humana, es una fuerza que es capaz de impulsar una conducta y de mantenerla a través del tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Realización personal • Reconocimiento de la aportación • Responsabilidad • Adecuación de las condiciones de trabajo 	<p>Premios e incentivos recibidos por los trabajadores.</p> <p>Reconocimientos de las labores destacadas.</p> <p>Estrategias mediante las cuales se manejan los errores y faltas.</p>

<p>Reciprocidad</p>	<p>Se relaciona con una serie de conductas y actitudes que favorecen el trabajo en equipo, la integración, la solidaridad y la equidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación al trabajo • Cuidado del patrimonio institucional • Retribución • Equidad 	<p>Actividades de integración entre los empleados.</p> <p>Principios que orientan el cuidado del patrimonio</p>
<p>Participación</p>	<p>Implica el compromiso de los directivos para facilitar canales y espacios en los cuales las personas puedan expresar sus ideas, además del interés de los mismos trabajadores por mejorar las situaciones que se presentan en la cotidianidad de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la productividad • Compatibilidad de intereses • Intercambio de información • Involucración al cambio 	<p>Momentos a la semana dedicados al diálogo.</p> <p>Espacios de participación en la empresa.</p>

7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

Para llevar a cabo la caracterización del clima organizacional del Hospital Octavio Olivares, Municipio De Puerto Nare, Antioquia, se aplicó el instrumento diseñado por la Organización Panamericana de la Salud, el cual se trata de una encuesta de 80 preguntas que busca medir el clima organizacional desde 4 enfoques. Estas

encuestas fueron aplicadas al personal que labora en la ESE durante el primer semestre del año 2018.

7.1. TIPO DE PERSONAL

Se encuestó un total de 44 personas, divididas según el área en el cual laboran así

Áreas	Total
Apoyo diagnóstico	1
Apoyo operativo	24
Asistencial Ambulatoria	1
Asistencial Hospitalaria	18

Tabla 2. Total de encuestas realizadas por área.

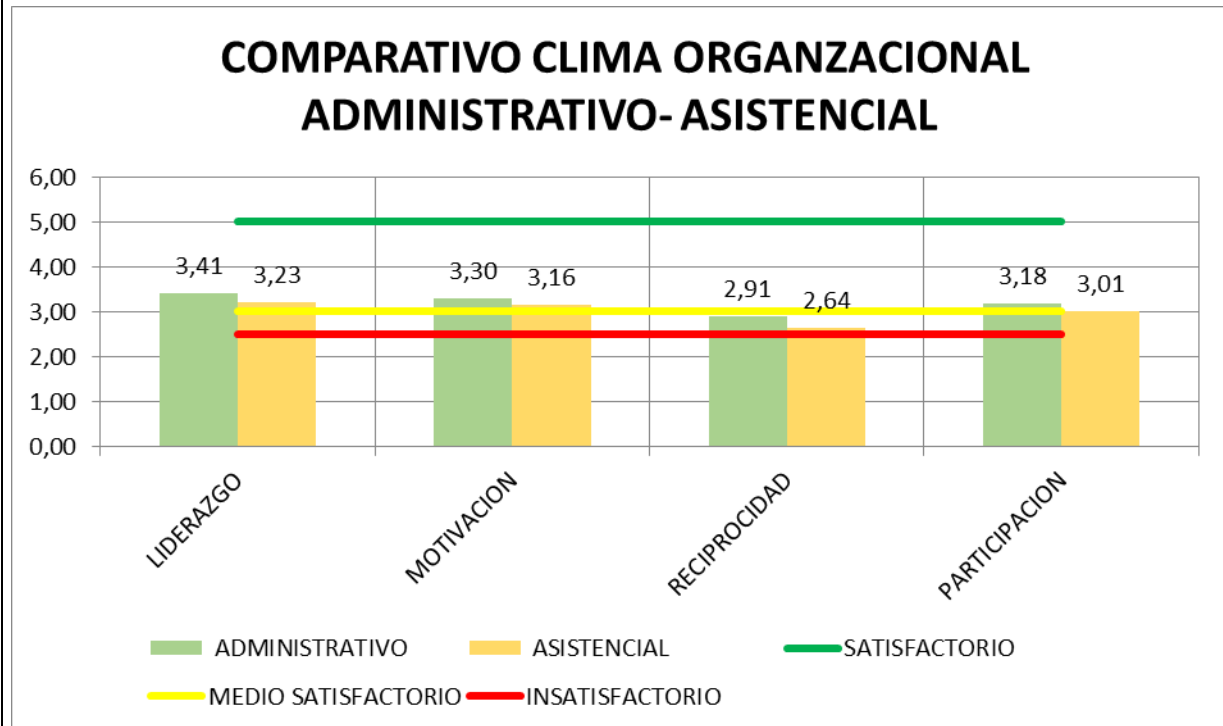
7.2. Valores Para Categorizar Resultados, Diagnóstico De Clima Organizacional

Valor	Categoría
0 - 2.5	No satisfactorio
2.6 - 3.9	Medianamente satisfactorio
4.0 - 5.0	Satisfactorio

Fuente: Instrumento de medición de clima laboral – OPS.

La información obtenida se agrupo en dos grandes categorías de personal, asistencial y administrativo, con el fin de poder tabularla de acuerdo las áreas críticas variables y dimensiones determinadas por la OPS: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.

7.3. Análisis Clima Organizacional General



Gráfica 3. Promedio y categorización de las variables del Clima organizacional General.

En esta gráfica se observa que las cuatro variables que conforman el clima organizacional, Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, tres de ellas se encuentran en niveles satisfactorios, obteniendo los mayores niveles en el personal administrativo.

Sin embargo en la reciprocidad se observa que se encuentra en los niveles más bajos lo que evidencia que hay una baja percepción del personal frente a la relación con la organización y la forma en la cual se retribuyen los trabajadores, en especial en el nivel asistencial.

VARIABLE		
LIDERAZGO	3,83	SATISFACTORIO
DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION ASISTENCIAL
DIRECCION	4,15	SATISFACTORIO
ESTIMULO A LA EXCELENCIA	3,0	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	4,44	SATISFACTORIO
SOLUCION DE CONFLICTOS	3,71	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO

Tabla 3. Promedio y categorización general de la variable liderazgo y sus dimensiones.

En esta tabla se encuentra como la variable liderazgo obtuvo un puntaje de 3,83, siendo este un nivel satisfactorio, sin embargo se evidencia lo manifestado anteriormente y es lo relacionado con la reciprocidad, que se refleja en que la dimensión del estímulo a la excelencia obtuvo una calificación medianamente satisfactoria. Esto permite inferir que es necesario llevar a cabo un mejoramiento en la forma en la cual la organización retribuye los logros de sus funcionarios.

VARIABLE		
MOTIVACION	3,23	SATISFACTORIO
DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
REALIZACION PERSONAL	3,33	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
RECONOCIMIENTO DE LA APORTACION	3,40	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
RESPONSABILIDAD	3,04	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	3,16	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO

Tabla 4. Promedio y categorización general de la variable motivación y sus dimensiones.

En la variable de la motivación, se obtuvieron resultados que oscilan entre 3 y 3,4 siendo estos medianamente satisfactorios, lo que permite inferir que si bien se llevan a cabo actividades que buscan satisfacer las necesidades del trabajador, en especial en las dimensiones relacionadas con la realización personal y el reconocimiento que la organización hace a los aportes que puedan llevar a cabo los trabajadores, estas son insuficientes para lograr que la motivación este en niveles óptimos.

VARIABLE		
RECIPROCIDAD	2,78	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO

DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
APLICACIÓN AL TRABAJO	3,50	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	3,12	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
RETRIBUCION	2,13	NO SATISFACTORIO
EQUIDAD	2,35	NO SATISFACTORIO

Tabla 5. promedio y categorización general de la variable reciprocidad y sus dimensiones

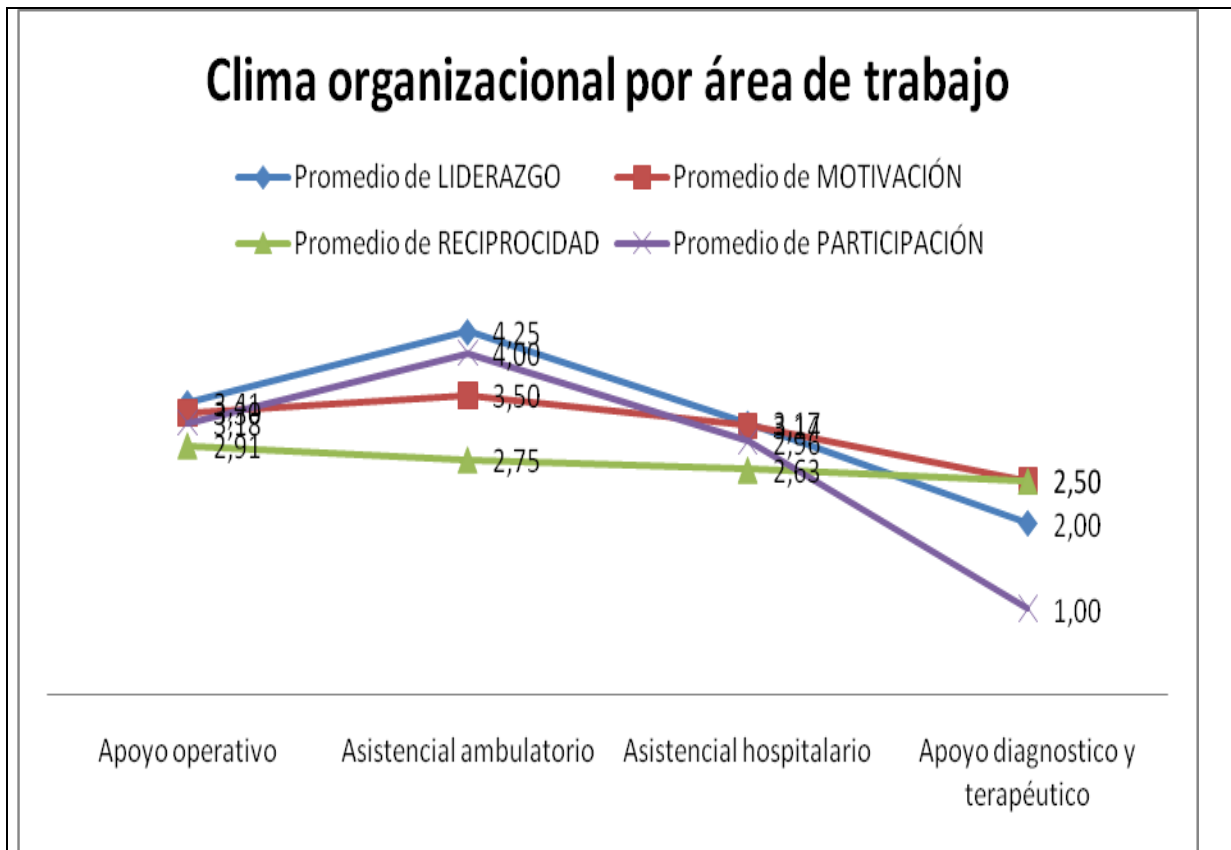
Esta tabla indica que hay niveles bajos de retribución y equidad, lo que indica que hay una percepción baja en la forma en la cual se remunera la labor de los trabajadores al interior de la ESE, lo que va en detrimento del mejoramiento laboral. En cuanto al cuidado del patrimonio institucional hay altos niveles de la relación entre el dar y recibir entre los empleados y la institución. También hay un nivel aceptable de aplicación al trabajo lo que es indicador claro de que los empleados tienen un gran sentido de pertenencia.

VARIABLE		
PARTICIPACION	3,10	SATISFACTORIO

DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACIÓN
COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	3,53	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
COMPATIBILIDAD DE INTERES	3,59	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
INTERCAMBIO DE INFORMACION	2,60	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
INVOLUCRACION AL CAMBIO	2,68	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO

Tabla 6. Promedio y categorización general de la variable participación y sus dimensiones.

Se encuentra que en este punto hay dos puntajes muy bajos en comparación con otros, el primero se trata del intercambio de información lo que evidencia que la comunicación entre los diferentes niveles presenta algunos inconvenientes, lo cual va en detrimento del desarrollo organizacional, evidenciándose en la involucración al cambio que tiene un puntaje promedio del 2,60, es decir que debido al bajo intercambio de información, el personal no se encuentra claramente inmerso en los cambios que sufre la ESE.



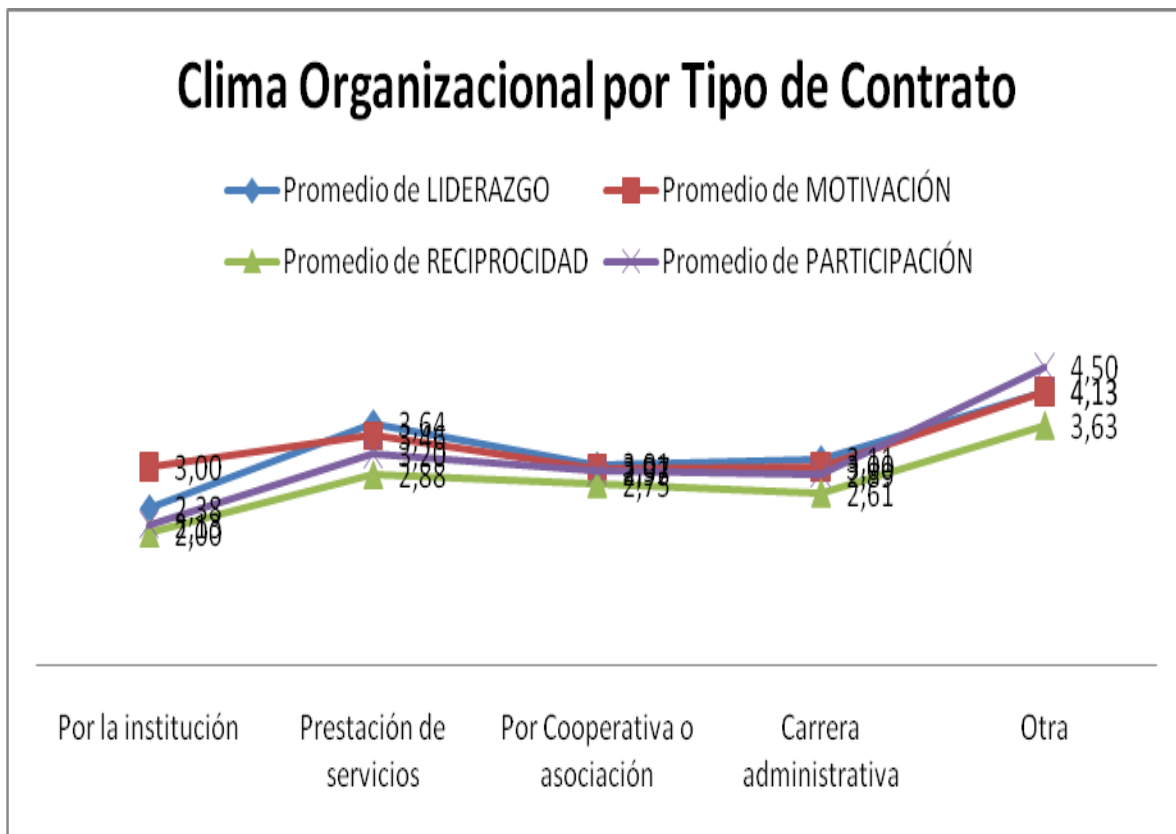
Gráfica 4. Clima organizacional por área de trabajo.

En esta gráfica se encuentra como los niveles y promedios en cada uno de los conjuntos de variables son muy similares para cada una de las áreas de trabajo, lo que significa que sin importar la labor que desempeña cada una de las personas encuestadas, comparte una percepción similar sobre el clima organizacional en la ESE.

Sin embargo se encuentra que los niveles y promedios más bajos se encuentran en el área asistencia operativo en especial en lo referente a la reciprocidad, lo que puede estar relacionado con el tipo de labor que desempeñan y los turnos, lo que puede conllevar a que las personas perciban que aspectos como la remuneración y el sistema de estímulos no logren compensar el esfuerzo de la labor realizada.

En la siguiente gráfica se analiza la incidencia del tipo de contrato en el clima

organizacional, encontrando que el liderazgo es uno de los que menores puntajes se obtiene en especial en el personal que se encuentra vinculado de forma directa con la institución. Es que tanto los funcionarios vinculados directamente como los contratados a través de cooperativa, tienen en común bajos niveles en cada una de las variables, lo que nos indica el tipo de vinculación incide directamente sobre la percepción del clima organizacional de los funcionarios.



Gráfica 3. Clima organizacional por tipo de contrato.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

A partir del desarrollo del presente estudio se pudo reconocer que el clima organizacional es un factor que incide de forma decisiva en el desarrollo de las funciones laborales de los trabajadores del Hospital Octavio Olivares y que aspectos tan importantes como el reconocimiento adecuado de las labores influyen en la percepción que los empleados tienen de la labor que desarrollan en la ESE.

Y es que si bien a nivel general hay una percepción aceptable del clima organizacional, los puntajes alcanzados luego de la tabulación de los resultados demuestran que existen claras debilidades en procesos tan fundamentales al interior de la organización como la reciprocidad y la participación.

De esto se puede inferir que la comunicación interna, entre los diferentes niveles jerárquicos es deficiente y no permite que se perciba con claridad las necesidades de los funcionarios en especial los que desempeñan cargos de niveles operativos, en donde se encuentran los niveles más bajos de puntuación.

Se encuentra que en las cuatro variables los puntajes obtenidos no superan 4.0, es decir que si bien son satisfactorios no se tienen los niveles óptimos para obtener un clima organizacional que sea acorde a las necesidades de los funcionarios y de la institución.

8.2 Recomendaciones

El análisis anterior permite detectar ciertos puntos problemáticos que precisan de atención. A continuación, se señalan nueve aspectos que según el análisis son problemáticos y se señala, además, posibles alternativas de mejora.

Problemas de comunicación

A través el análisis de varios de los resultados de las preguntas de la encuesta se

pudo detectar que existen problemas en los canales de comunicación que ocasionan problemas de información, pues la información se transmite de forma más lenta, así como problemas de trabajo en equipo pues los trabajadores consideran que este es el resultado del esfuerzo de unos pocos y sobre todo, existe la percepción de que, para la resolución de conflictos no se puede contar con el apoyo de los demás. Con el fin de mejorar este indicador se propone reforzar los lazos de comunicación a través de sistemas novedosos de comunicación que permitan que exista una interacción rápida entre la alta gerencia, los departamentos y los demás trabajadores de las cuatro áreas del Hospital. Esto pretende que las formas de comunicación sean mucho más cercanas, sin necesidad de medios formales de comunicación como cartas o memorandos, pues este tipo de comunicaciones afectan la eficacia de los procesos. En este sentido, y teniendo en cuenta que el objetivo principal del Hospital Octavio Olivares es la prestación de los servicios de salud con la mayor calidad y eficiencia, se precisa de un sistema de comunicación que abarque todas las dependencias. Para ello se propone que las comunicaciones entre departamentos se agilicen a través de medios electrónicos de simple funcionamiento.

De la misma forma se precisa de un liderazgo activo en el que los jefes se preocupen no solo por formular objetivos de cumplimiento de acuerdo con la misión del Hospital, sino propiciando mecanismos de participación y comunicación. Esto significa crear una cultura de comunicación y transparencia y un entorno de confianza en que los empleados puedan compartir sus experiencias de éxito y fracaso, sus ideas y avances. De la misma forma, la construcción de equipos y la intervención activa de los jefes en la creación de soluciones a problemas tanto reales como imaginarios refuerza los lazos de confianza entre los trabajadores. De la misma forma, y con el fin de evitar los problemas que algunos encuestados señalaron al no saber a quién acudir en caso de un problema, es preciso que se practiquen modelos de comunicación ascendente, en los que el problema se consulta directamente con los jefes y supervisores para que se solucione de forma rápida. Adicionalmente, con el fin de afianzar la apropiación de estos cambios en los modos de comunicación se propone socializar la importancia de

la comunicación y del clima organizacional. Esto puede resolver problemas como la inequidad en el trabajo en equipo y en general debilidades en el trabajo cooperativo.

De la misma forma, es pertinente indagar por casos de socialización exitosos que han ocurrido en las diversas áreas, es decir, iniciativas logradas en equipo que condujeron a un caso de óptima atención o en general procesos que resultaron tener un buen desenlace, con el fin de replicar estos procesos y crear protocolos de socialización basados en estas experiencias previas.

Otro de los problemas identificados tras realizar el análisis de resultados es la falla que existe, en términos de comunicación, para resolver problemas. Esta es una dificultad que puede solucionarse atendiendo a las estrategias propuestas en el primer numeral, pero, sobre todo, realizando actividades lúdicas que propicien el bienestar laboral y a la par sirvan como nichos para crear lazos de confianza que puedan luego trasladarse al ámbito laboral. Por esta razón, se propone como estrategia realizar actividades que impliquen trabajo en equipo, como carreras de retos en las que a la par que se persigue un objetivo común, se informe a los trabajadores sobre el nuevo esquema comunicacional.

Liderazgo participativo y colaboración con la productividad

Con el fin de complementar las estrategias de acción presentadas en el numeral anterior se precisa que los jefes conozcan los procesos de liderazgo participativo que influyen de forma positiva en las organizaciones al propiciar procesos de organización en los que todos los miembros de la comunidad colaboran, participan y socializan, y se ven motivados a crear soluciones y mecanismos de trabajo eficaces. De esta forma, el liderazgo participativo se constituye como un mecanismo a través del cual los jefes se posicionan como orientadores y observadores de un grupo que es capaz de trabajar por su cuenta y tomar decisiones. En este sentido, la estrategia que se propone es una capacitación anual a los jefes de departamento en la que estos puedan desarrollar habilidades que les permitan afianzar la comunicación con sus empleados y crear mejores grupos de trabajo.

Falta de estímulos y reconocimientos para motivar y premiar el excelente desempeño

Uno de los temas más recurrentes a lo largo del análisis de resultados es la falta de una política clara de estímulos y reconocimientos que genere motivación para desarrollar el trabajo bajo estándares de excelencia. En este sentido, se propone el desarrollo de una política clara y manifiesta de estímulos y reconocimientos, en la que pueda asegurarse la satisfacción de los trabajadores a través del cumplimiento de sus propias expectativas, todo esto a través de estrategias como la premiación de logros en el trabajo, no solo en términos laborales sino obtenidos a través de actividades lúdicas como juegos o dinámicas de grupo, las cuales pueden ser reconocidas con diversos estímulos. Así mismo se propone implementar un día del trabajador que reconozca a quienes realizan de forma excelente su trabajo a través de una mención escrita y un reconocimiento público. De la misma forma se propone implementar la cultura del agradecimiento y las felicitaciones con el fin de mejorar la percepción que los trabajadores tienen acerca de la utilidad de lo que hacen.

De la misma forma, crear acciones simples como la celebración de fechas especiales, eventos deportivos o de esparcimiento son estrategias fomenta la motivación.

Inequidad en las capacitaciones

Otra de las problemáticas que constantemente señalaron los encuestados fue que el acceso de las capacitaciones y la realización de las mismas es un beneficio que solo un sector de los empleados posee, por lo que no existen muchas posibilidades para los otros trabajadores de acceder a ellas, lo que influye en los índices de motivación de los trabajadores y en la calidad con la que realizan su trabajo. Con respecto a este problema se propone expandir el programa ya existente de capacitaciones diferenciando las enseñanzas por sectores de trabajo y corroborando que los contenidos enseñados sean pertinentes con las funciones que los trabajadores desempeñan en la organización. De la misma forma es preciso implementar una

capacitación anual en un área que precise orientación y mejora, como por ejemplo, la utilización de servicios tecnológicos, que convoque a todos los empleados y sea útil para todos ellos

Problemas en el proceso de toma de decisiones

Otra dificultad latente al momento de analizar los resultados de este cuestionario fue los problemas que los trabajadores manifiestan es que existe problemas a la hora de tomar decisiones ya que sienten que sus alternativas no son tenidas en cuenta o la información no es suficiente. Lo que se sugiere para mejorar este problema es crear un protocolo en el que se establezcan los procesos de toma de decisión de forma clara y se socialicen con todos los trabajadores. De la misma forma se sugiere que se creen metodologías de pensamiento estratégico que permitan tomar decisiones asertivas con respecto a la prioridad de las decisiones y los servicios prestados en la institución. Este procedimiento puede llegar a ser de vital relevancia a la hora de reducir costos y tiempos de atención sin reducir la calidad del servicio prestado y considerando que los recursos con los que cuenta el hospital, según los encuestados, no son ilimitados y en muchos casos, incluso, no se cuenta con los recursos necesarios.

Falta de ambientes que propicien la creatividad

Otra problemática detectada en el análisis de resultados consiste en que los trabajadores perciben que las labores que realizan no están diseñadas para explotar su ingenio y creatividad. Considerando que, como se ha visto, el ingenio y la creatividad son dos factores de reconocimiento que fomentan la motivación y el desempeño laboral, es preciso crear mecanismos de participación en los que los trabajadores puedan poner a prueba sus capacidades en la resolución de un problema o incluso en la mejora de un proceso ya existente. Para ello se propone diseñar un taller mensual en el que se recurra a estrategias como mesas redondas y trabajo en equipo, en donde los jefes propongan un problema real o imaginario y los

trabajadores puedan desplegar sus capacidades encontrando la mejor forma de idear una solución satisfactoria tanto para la entidad como para el paciente, sin sacrificar la calidad ni los objetivos de la entidad.

Falta de equidad a la hora de otorgar ascensos y aplicar normas disciplinarias

Con el fin de mejorar los problemas asociados a la desigualdad percibida a la hora de otorgar ascensos y aplicar normas disciplinarias es preciso instaurar un protocolo que permita que se pueda desarrollar la evaluación del desempeño de cada trabajador así como una retroalimentación respectiva en la que se pueda supervisar, de forma precisa, el rendimiento de cada uno de los trabajadores de acuerdo con su área, en un proceso que se determine de forma transparente. La evaluación medirá, entre otras cosas, la colaboración del empleado para la consecución de las metas y objetivos del área de trabajo en la que se desempeña. Todo esto se relaciona con la clarificación, organización y difusión de las funciones específicas de cada cargo, lo que propicia que los trabajadores sean conscientes de los requisitos, funciones y tareas que tienen al desempeñar un cargo en particular. De la misma forma, a la hora de obtener un ascenso, los resultados de esta evaluación han de ser tenidos en cuenta con el fin de que los ascensos se realicen de acuerdo a los méritos y las capacidades del personal.

Así mismo, con respecto a la inequidad en las normas disciplinarias, se propone la socialización constante de las normas, así como la verificación y supervisión de los procesos disciplinarios a través de la aclaración y el seguimiento de los códigos de conducta establecidos. Se insta además a los trabajadores a denunciar comportamientos que se encuentren por fuera de lo contemplado en los valores del hospital.

A continuación, se presenta un cuadro que relaciona los problemas encontrados, las estrategias de mejora propuestas y los posibles resultados.

Variable	Problemática	Estrategia	Posibles beneficios
Liderazgo, participación.	Problemas de comunicación, dificultades de trabajo en equipo	Reforzar los lazos de comunicación a través de sistemas informáticos. Propiciar mecanismos de trabajo en equipo que afiancen la confianza, como ejercicios de resolución de situaciones problemáticas.	-Mejoras en la transmisión de información. -Cumplimiento de objetivos y metas - Mejoramiento de los lazos de confianza y el trabajo cooperativo.
Liderazgo	Liderazgo participativo.	Capacitación anual	-Aumento de la participación en grupo, fortalecimiento del trabajo en equipo.
Motivación	Falta de estímulos y reconocimientos	Política de reconocimientos y estímulos y día del trabajador.	-Aumento de la motivación y la productividad. -Esfuerzos recurrentes por lograr un desempeño excelente.
Motivación, participación.	Inequidad en las capacitaciones	Capacitaciones especializadas y capacitación anual	Mayor cantidad de capital humano formado y

			preparado para sus funciones, mayor motivación
Liderazgo	Toma de decisiones	Metodología de pensamiento estratégico	Decisiones eficientes y eficaces, cumplimiento de metas y objetivos.
Participación	Falta de espacios para la creatividad	Talleres mensuales de resolución de problemas.	Mayor participación, reconocimiento y desarrollo del ingenio.
Participación	Falta de equidad a la hora de otorgar ascensos y aplicar normas	Instauración de un mecanismo de evaluación del desempeño y socialización de normas.	Reducción de las quejas y el inconformismo, mejor ambiente laboral.

Tabla 7. Matriz relacional de problemas y estrategias.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Congreso de la Republica. Ley 100 de 1993.
- [2] Chiavenato, I. Comportamiento organizacional. La dinámica de las organizaciones. Brasil: McGraw-Hill. 2002.
- [3] Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. Brasil: McGraw-Hill. 2000.
- [4] Contreras, Françoise., Barbosa, David., Juárez, Fernando., Uribe, Ana., y Mejía, Camilo. Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta colombiana de psicología* 12 (2),13-26. 2009
- [5] Organización Panamericana de la Salud. Análisis organizacional de los servicios de salud. Bolivia. 2003.
- [6] Bloch, S. y Whiteley, P., *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. London: Pearson. 2003.
- [7] Peña, Manuel., Díaz, Miguel., y Carrillo, Álvaro. Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(1), 33-45. 2015.
- [8] Delgado, J. La importancia de la capacitación en los recursos humanos. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 15, 21-24. 2000
- [9] Davis, K & Newstrom, W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill. 1999.
- [10] Stringer, R. *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall. 2002.
- [11] Bertalanffy, L.V. (1987) Teoría general de los sistemas. México: fondo de culturas económicas.
- [12] Vilorio, Javier., Pertúz, Saúl., Daza, Alexander., y Pedraza, Lilibeth. Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud.

Revista Cubana de Salud Pública, 2(4), 12-45. 2016.

- [13] Fernández, Rogelio., Anahí, Perla, y Figueroa, María. Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana de Salud Pública*, 4(5), 34-55.
- [14] Altmann, R. *Understand the Organizational Climate*. Canadian Manager. Summer. 2000.
- [15] Segredo, Alina., Pérez, Julia., y López, Pedro. Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 4(12), 34-66.
- [16] Díaz, Antonio., Mañaz, Miguel, Pecino, Vicente., Salvador, María., y Llopis, Manuel. El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 2(7), 134-156.
- [17] Segredo, Alina., y Pérez, Luisa. El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. INFODIR. 2007.
- [18] Segredo, Alina. Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 1(7), 23-55. 2017.
- [19] Litwin, G., y Stinger A. *Manual de Recursos Humanos*. España: Federico Gan Editorial UOC. 1978.
- [20] Salazar J, Guerrero J, Machado Y, Cañedo R. Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales de la productividad laboral. *Acimed*, 4(2), 14-34. 2009.
- [21] Segredo, Alina. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2). 2013.
- [22] Kreitner K. *Comportamiento de las Organizaciones*. 3er ed. España; Mc Graw Hill; 1997.

- [23] Álvarez, H. Modelo *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Universidad de Valle. 1995.
- [24] Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63, 1105-1128.
- [25] Pinto Cristiani ME. *Desarrollo organizacional*. México: Ed. Red Tercer Milenio S. C.; 2012.
- [26] Brunet, L.. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Madrid: Trillas. 2011.
- [27] Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.