

**DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD E.S.E. HOSPITAL LOCAL DE  
CANDELARIA**

**EVELIN ANDREA VÁSQUEZ RADA  
FABIO LOZANO MARULANDA  
LORENA BALLESTEROS CORAL  
DARLEY ROJAS MEDINA  
ERWIN GERARDO PEÑA BAUTISTA**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE SALUD  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD  
CALI  
2018**

**DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD E.S.E. HOSPITAL LOCAL DE  
CANDELARIA**

**EVELIN ANDREA VÁSQUEZ RADA  
FABIO LOZANO MARULANDA  
LORENA BALLESTEROS CORAL  
DARLEY ROJAS MEDINA  
ERWIN GERARDO PEÑA BAUTISTA**

**ENTREGA FINAL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**DOCENTE PAULA ANDREA PEÑA LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE SALUD  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD  
CALI  
2018**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b> .....	6
<b>2. RESUMEN</b> .....	7
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2.2. JUSTIFICACIÓN.....	11
<b>3. REFERENTE TEÓRICO</b> .....	13
3.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	13
3.2. ANTECEDENTES.....	15
3.3. MARCO TEÓRICO.....	17
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	22
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
<b>5. METODOLOGÍA</b> .....	23
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	23
5.2. UNIVERSO DEL ESTUDIO.....	23
5.3. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.....	25
5.4. MUESTRA.....	25
5.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	25
5.6. INSTRUMENTOS.....	26
5.7. PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	26
5.8. COMPONENTE ÉTICO.....	29
<b>6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	31
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	53
<b>8. RECOMENDACIONES</b> .....	55
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	57

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla N°1.</b> Número de funcionarios por área, Administrativos.....	24
<b>Tabla N°2.</b> Número de funcionarios por área, Asistenciales .....	24
<b>Tabla N°3.</b> Distribución aleatoria de ítems de la variable liderazgo en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno. ....	27
<b>Tabla N°4.</b> Distribución aleatoria de ítems de la variable motivación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno. ....	27
<b>Tabla N°5.</b> Distribución aleatoria de ítems de la variable reciprocidad en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno. ....	28
<b>Tabla N°6.</b> Distribución aleatoria de ítems de la variable participación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno. ....	28
<b>Tabla N° 7.</b> Numero Encuestas Realizadas a colaboradores de la E.S.E HLC .....	31
<b>Tabla N° 8.</b> Colaboradores por sexo de la E.S.E. Hospital local de Candelaria.....	32
<b>Tabla N° 9.</b> Colaboradores por Escolaridad de la E.S.E. Hospital local de Candelaria. ....	33
<b>Tabla N° 10.</b> Colaboradores por principal área de trabajo de la E.S.E. Hospital local de Candelaria. ....	34
<b>Tabla N° 11.</b> Colaboradores por tipo de contratación de la E.S.E. Hospital local de Candelaria. ....	35
<b>Tabla N° 12.</b> Colaboradores por tipo de contrato de la E.S.E. Hospital local de Candelaria. ....	36
<b>Tabla N° 13.</b> Tiempo laborado en la institución E.S.E. Hospital local de Candelaria.	37
<b>Tabla N° 14.</b> Horas laboradas cada día en la institución E.S.E. Hospital local de Candelaria. ....	38
<b>Tabla N° 15.</b> Tiempo laborado en su actual área o servicio en la institución E.S.E. Hospital local de Candelaria. ....	39
<b>Tabla N° 16.</b> Tiempo laborado en su actual cargo en la institución E.S.E. Hospital local de Candelaria.....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Grafica N° 1.</b> Numero Encuestas Realizadas a colaboradores de la E.S.E HLC .....	31
<b>Grafica N° 2.</b> Colaboradores por Sexo .....	32
<b>Grafica N° 3.</b> Colaboradores por Escolaridad .....	33
<b>Grafica N° 4.</b> Colaboradores por principal área de trabajo .....	34
<b>Grafica N° 5.</b> Colaboradores por tipo de contratación .....	35
<b>Grafica N° 6.</b> Colaboradores por tipo de contrato .....	36
<b>Grafica N° 7.</b> Tiempo laborado en la institución .....	37
<b>Grafica N° 8.</b> Horas laboradas cada día en la institución .....	38
<b>Grafica N° 9.</b> Tiempo laborado en su actual área o servicio .....	39
<b>Grafica N° 10.</b> Tiempo laborado en su actual cargo .....	40
<b>Grafica N° 11.</b> Comparativo general de variables de clima organizacional administrativo/asistencial .....	41
<b>Grafica N° 12.</b> Comparativo clima organizacional administrativo/asistencial – Variable liderazgo .....	42
<b>Grafica N° 13.</b> Comparativo clima organizacional administrativo/asistencial – Variable Motivación .....	44
<b>Grafica N° 14.</b> Comparativo clima organizacional administrativo/asistencial – Variable Reciprocidad .....	46
<b>Grafica N° 15.</b> Comparativo clima organizacional administrativo/asistencial – Variable Participación .....	48
<b>Grafica N° 16.</b> Comparativo clima organizacional según area de trabajo .....	50
<b>Grafica N° 17.</b> Comparativo clima organizacional según tipo de contrato .....	51
<b>Grafica N° 18.</b> Comparativo clima organizacional según tiempo laborado en el área actual .....	52



Universidad  
Católica  
de Manizales

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

**1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

Título: Determinación del clima organizacional en la institución prestadora de servicios de salud E.S.E Hospital Local de Candelaria.

Investigadores:

Evelin Andrea Vásquez  
Fabio Emilio Lozano  
Darley Rojas Medina  
Lorena Ballesteros Coral  
Erwin Gerardo Peña

Línea de Investigación: Gestión de calidad

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

Lugar de Ejecución del Proyecto: E.S.E. Hospital Local de Candelaria

Ciudad: Candelaria

Departamento: Valle

Duración del Proyecto (periodos académicos): 2 semestres

## 2. RESUMEN

### RESUMEN

El clima organizacional entendido como el conjunto de percepciones que tiene el colaborador de su ambiente de trabajo construido específicamente por las interacciones, sentimientos y comunicación con los integrantes de una organización, genera especial atención por parte del administrador en salud, dado que estos factores resultan impactando finalmente la calidad, mejoramiento de los procesos y productividad de la institución. Es por ello que surgió la necesidad de evaluar el grado de satisfacción que tenía el personal activo en la organización.

Este estudio tuvo por objetivo determinar el clima organizacional en una institución prestadora de servicios de salud la E.S.E. Hospital Local de Candelaria, iniciando con la descripción de las características sociodemográficas del personal. Durante el proceso se buscó identificar los factores relacionados con el clima organizacional y elementos que puedan contribuir a mejorar el ambiente laboral en los funcionarios de la entidad.

La población objeto del estudio fueron 147 colaboradores que laboran en la E.S.E. Hospital Local de Candelaria durante el año 2017 – 2018, a los que se les aplicó el cuestionario de la OPS para el análisis del clima organizacional.

Finalmente el clima organizacional de la E.S.E. Hospital Local de Candelaria fue medianamente satisfactorio, donde se evidencio que el área crítica era la administrativa, aunque por una diferencia mínima de la asistencial. Dentro de las variables la única con calificación insatisfactoria fue participación, donde la subvariable la información requerida fluye lentamente, mostro situaciones por resolver en cuanto a los canales de comunicación de la institución. Las variables motivación y reciprocidad con la subvariable realización personal, y la aplicación al trabajo fueron las más sobresalientes arrojando una calificación general de medianamente satisfactorio, por ultimo liderazgo fue una de las variables que se encontró en los promedios satisfactorios, para ello la subvariable que más se destaco fue estímulo al trabajo, con base en los resultados, se generó unas recomendaciones que tuvieron como fin proveer a la institución de elementos positivos identificados con el fin de potenciarlos dentro del clima laboral y con ello disminuir los impactos negativos.

Para participacion se observan como resultados de la aplicación de clima organizacional, problemas con la comunicación y su flujo oportuno dentro de la institucion para lo cual se recomienda generar planes de mejora.

## ABSTRACT

The organizational climate understood as the set of perceptions that the collaborator has of his work environment built for interactions, feelings and communication with the members of an organization, the special genres for the part of the administrator in health, given that these factors that ultimately impact the quality, improvement of the processes and product of the institution. That is why the need arose to evaluate the degree of satisfaction that active personnel in the organization had.

The objective of this study was to determine the organizational climate in an institution providing health services of the E.S.E. Local Hospital of Candelaria, starting with the description of the sociodemographic characteristics of the staff. During the process, we sought to identify the factors related to the organizational climate and the elements that could contribute to improving the work environment in the entity's employees.

The population studied was 147 collaborators who work in the E.S.E. Local Hospital of Candelaria during the year 2017 - 2018, to which the PAHO questionnaire was applied to analyze the organizational climate.

Finally, the organizational climate of the E.S.E. The Local Hospital of Candelaria was moderately satisfactory, where it was evidenced that the critical area was the administrative one, although by a minimum difference of the social assistance. Among the variables, the only one with an unsatisfactory rating is participation, where the required information flows slowly, showed situations to be solved regarding the communication channels of the institution, the variables motivation and reciprocity with the subvariable personal realization, and the application to work were the most outstanding, yielding a generally satisfactory rating, finally, leadership was one of the variables found in the satisfactory averages, for this the subvariable that stood out the most was the stimulus to work, based on the results , generic recommendations that aim to achieve the integration of positive elements identified in order to enhance them within the work environment and thereby reduce the negative impacts of job dissatisfaction.

For participation, the results of the application of the organizational climate, the problems with communication and the timely flow within the institution for what is needed to generate improvement plans are observed.



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en salud de Colombia han venido en constante transformación, cada día son más los desafíos a los que se enfrentan, no solo por el hecho de garantizar atención de calidad y calidez sino también por obtener solvencia y estabilidad financiera que les permita continuar funcionando en el medio, en este sentido muchas organizaciones centran sus esfuerzos en su infraestructura, capital de trabajo, servicios, o en su talento humano.

Para los hospitales públicos, su función esta mayormente determinada por la característica de empresa social que lo lleva a plantear su fortaleza en la correcta prestación de sus servicios, determinado en gran medida por el tipo de atención que genera el capital humano, resultado de características inminentes del clima organizacional.

El clima organizacional en las instituciones está influenciado principalmente por las relaciones interpersonales entre colaboradores, líderes de la organización y la relación con el medio en que diariamente interactúan, es ahí donde la alta gerencia y administradores de la institución intervienen de manera positiva o negativa cuando conocen las necesidades de sus colaboradores, sus habilidades y capacidades, generando sentido de pertenencia y trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Conocer la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional en el área de trabajo se convierte en una herramienta de medición de la alta dirección, que permite por medio de instrumentos avalados a nivel mundial la medición de la situación actual de conformidad o desmotivación de los trabajadores de la entidad, para ello este análisis se desarrolló con base en el instrumento de la organización panamericana de la salud OPS, lo que permitió la identificación de variables de liderazgo, reciprocidad, motivación y participación, con las cuales se identificaron las fortalezas y debilidades percibidas por los colaboradores.

De acuerdo con este proyecto se espera que las recomendaciones sean de utilidad para mejorar el clima organizacional en la institución, que se ejecuten las medidas pertinentes con el fin de alcanzar las expectativas de lo planteado.

## 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La satisfacción laboral se define como el "grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo", desde hace muchos años esta, se ha convertido en un elemento importante de estudio, debido a las consecuencias que tiene para los trabajadores, su repercusión en el funcionamiento de las diferentes organizaciones y en la calidad de los servicios prestados.(11)

Los factores que determinan la satisfacción laboral son la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo, supervisión, condiciones en el ambiente físico, trato del jefe, sentido de logro o realización, posibilidad de aplicar los conocimientos y desarrollar nuevos retos. Conocer la satisfacción laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional de la empresa. (12)

En la actualidad existen diferentes teorías basadas en la motivación que tratan de explicar la satisfacción laboral, dentro de ellas, la más destacada es la Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg, la cual plantea dos clases de factores; Intrínsecos o Motivadores, que incluyen la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, promoción, trabajo estimulante y responsabilidad, y factores extrínsecos que incluyen las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo. De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos (13).

Para que el potencial humano pueda desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas es necesario que los empleados estén contentos con sus puestos y con el ambiente organizacional que hay dentro de la empresa. Para lograr esto, es necesario tener una administración afectiva de los recursos humanos. (14)

Debido a lo anterior, el presente trabajo tenía como objeto determinar el clima organizacional en la institución prestadora de servicios de salud la E.S.E. Hospital Local de Candelaria, este estudio se realizó en el hospital público de primer nivel en el municipio de Candelaria, donde los trabajadores están sometidos a una constante problemática; en primer lugar la institución cuenta con una infraestructura pequeña para la cantidad de población atendida, lo que genera acumulación de usuarios en salas de espera, dificultades para satisfacer las expectativas de los usuarios en relación al servicio, lo que conlleva a malos tratos de los usuarios hacia el personal, otro aspecto es la falta de trabajo en equipo en todo el hospital por la satisfacción de intereses propios, falta de comunicación y sus canales de difusión en toda la

institución; dentro de las problemáticas también se encontraron la influencia política que no proporciona estabilidad laboral a los funcionarios provocando falta de pertenencia en los mismos; por último la situación financiera en el sistema de salud del país afecta directamente el rendimiento económico generando un incremento abrupto de la cartera, retrasando las cuentas por pagar, siendo este aspecto el más influenciado en la motivación del personal.

## 2.2. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Para un administrador o gerente es de vital importancia conocer la percepción que tiene su recurso humano acerca de la institución, las falencias identificadas por ellos, posibles soluciones, en vista de que en muchos estudios han demostrado que tener en cuenta su percepción logra el mejoramiento continuo de los procesos.

El desarrollo de este trabajo permitió identificar los aspectos que más influyen en el personal en la elaboración de sus actividades y accedió en generar planes de mejora encaminados a la creación de un clima organizacional agradable, que busca impactar en el desempeño de los colaboradores, el trabajo en equipo, la comunicación y la entrega con calidad de servicios expresado por las partes interesadas.

Con lo anterior se generaron recomendaciones con base a los hallazgos u observaciones manifestados por el personal con el fin que de manera positiva pueda mejorar el ambiente de trabajo de la institución y por consiguiente la satisfacción laboral tanto en lo individual como en lo colectivo.

La investigación que se realizó en dicha institución buscó mejorar las actividades por medio de las sugerencias positivas realizadas, acordes a las necesidades de los trabajadores de la institución. Por otro lado, se obtuvo conocimiento del grado de satisfacción que tiene cada empleado durante el desempeño de las funciones

dentro de dicha organización.

Una vez identificados todos estos factores se diseñó recomendaciones orientadas a mejorar el clima organizacional de la institución priorizando acciones para los factores negativos encontrados y otras que permitan el fortalecimiento de los positivos.

### 3. REFERENTE TEÓRICO

#### 3.1. RESEÑA HISTÓRICA

##### **HOSPITAL LOCAL DE CANDELARIA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CANDELARIA VALLE**

Antes de ser concebido como hospital local, ya era un centro piloto de salud en Colombia asistido por médicos de la Universidad del Valle. La sede de este centro asistencial era inicialmente la primera planta de energía para candelaria, posteriormente funcionó el Colegio de niñas Francisco de Paula Santander, después de esto paso a convertirse en el primer centro piloto de salud en Colombia lo que ahora se conoce como hospital local, así lo demuestran documentos de archivo del hospital donde reposan decretos e información histórica de la institución, como también testimonio de personas oriundas del municipio y artículos de medios locales, que fueron recolectados para revivir hechos del pasado.

Según la historia en 1957 se inició la construcción del primer centro de salud con recursos del departamento. La primera piedra fue puesta por el entonces Gobernador Diego Garcés Giraldo y la terminó el ex-gobernador Oscar Becerra Rebolledo. Quince años (15) después fue elevado a la categoría de hospital local según reza en el decreto 1325 de octubre de 1972 firmado por el ex- gobernador Marino Rengifo Salcedo. El despegué del centro asistencial lo dio la universidad del valle a través de su facultad de medicina.

Los primeros servicios puestos en marcha fue una escuela de enfermería y la “casita de recuperación” para niños con problemas de desnutrición seguido de servicios de maternidad y consulta médica mientras que los estudiantes apoyaban en los corregimientos del Cabuyal, Buchitolo, Villa Gorgona, el Carmelo y el Tiple. Esto llevo a que el municipio fuese reconocido como modelo de Colombia en los años 60 en programas de salud, proyectos de la C.V.C. y la organización de la acción comunal.

Actualmente el hospital presta servicios de baja complejidad, servicio de consulta externa, promoción y prevención, cuenta con 14 camas en hospitalización, 6 camas en observación y 1 sala de partos.

## **MISIÓN**

“Prestamos servicios de baja complejidad en Promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación a la comunidad Candelareña y su zona de influencia, con atención integral que mejore la calidad de vida en salud, con humanización del servicio y seguridad del paciente, haciendo uso eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros; logrando sostenibilidad, inclusión y rentabilidad social para nuestros clientes internos y externos.

## **VISIÓN**

“A 2019, la E.S.E. HOSPITAL LOCAL DE CANDELARIA VALLE será reconocida a nivel regional como una entidad auto sostenible, prestadora de servicios de salud de baja complejidad que garantiza la humanización del servicio con procesos certificados en calidad y responsabilidad social.”

**VALORES INSTITUCIONALES:** Se establecieron los siguientes:

- **SOLIDARIDAD:** Mantenemos una relación laboral y comunitaria que beneficie la consecución de los objetivos propuestos en la ESE Hospital Local de Candelaria.
- **EQUIDAD:** Brindamos a cada uno lo que le corresponde según sus necesidades, méritos, capacidades o atributos.
- **RESPECTO:** Tratamos diariamente a todas las personas con calidez, independientemente de su condición política, social, económica, raza, religión o creencia, promoviendo así un sana convivencia.
- **VOCACIÓN DE SERVICIO:** Tenemos una actitud permanente de servicio a nuestra comunidad, con entrega dedicación y amor
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Coordinamos e integramos esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un propósito.
- **RESPONSABILIDAD:** Somos responsables de las consecuencias de las palabras, las decisiones y los compromisos, y en general, de los actos libre y voluntariamente realizados, no sólo cuando sus resultados son buenos y gratificantes, sino también cuando son adversos o indeseables.

## 3.2. ANTECEDENTES

La definición del clima organizacional ha despertado el interés en muchos investigadores que han desarrollado numerosos estudios tanto en organizaciones industriales, empresariales, de servicio y educativas, entre otras. Cuando se estudia el clima organizacional, se aprecia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Diferentes autores, plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización, *Ouchi*, identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución, considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento (1).

Históricamente el comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia finales de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta (Brunet 1999. 24). (2)

De acuerdo con el libro diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato, según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (3)

Dentro de los estudiosos de clima organizacional se destacan: Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización de la doctora Alina María Segredo Pérez (4) y La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología de Álvarez Valverde, Shirley Valverde. (5).

En cuanto al método de análisis del clima Organizacional se encuentran diversos enfoques de acuerdo con el tipo de dimensiones a considerar en la medición. Según Brunet (Brunet, Luc. 1997), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:

El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización, el aspecto primordial es el sentimiento de autonomía del individuo, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización y el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados basada en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción (6)

El diagnóstico del clima organizacional genera una retroalimentación acerca de la forma en que se están desarrollando los diferentes procesos de una organización, por otro lado, esto es una base para implementar planes de mejora aterrizados a las necesidades ya identificadas, lo que permite aumentar los niveles de motivación del personal y su rendimiento. (7)

Según el artículo Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública se evidencia que ha aumentado la necesidad de alcanzar mayores logros en incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud, es por esto que el medio actual obliga a contar con métodos transformadores que permitan identificar lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo. (8)

El estudio sobre el síndrome de burnout en el desempeño laboral que es una respuesta al estrés laboral crónico y puede ser definido como una sensación de fracaso y agotamiento, resultado asociado en la mayoría de los casos a una sobrecarga y exigencia de energía del trabajador a la cual se ven enfrentados los profesionales de la salud.

Con este estudio se pudo determinar que las instituciones de salud deben propiciar ambientes saludables y acordes para los profesionales de la salud debido a lo complejo que es la prestación de servicios de salud, el profesional de la salud debe contar con la seguridad necesaria en el desarrollo de sus labores cotidianas, se requiere obtener el respaldo de la sociedad y de los usuarios del sistema de salud, así como el reconocimiento digno de su trabajo por parte de los administradores de las instituciones de salud, contando con el respaldo incondicional tanto a nivel laboral como a nivel personal o familiar.

Valorar el trabajo del profesional de la salud permite garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, ya que se tienen trabajadores motivados que estarán dispuestos a trabajar en pro de la seguridad del paciente. La motivación es fundamental en el ambiente laboral, este es uno de los elementos esenciales del sistema de seguridad para que la salud sea más humanizada, puesto que el usuario como ser humano debe recibir un trato digno y respetuoso en el que prime la confianza entre el profesional de la salud y el usuario, siendo la esencia misma de la atención y garantice de esta manera un servicio de salud con calidad (9).



Para el año 2014 donde se evaluó el Clima organizacional de una IPS de la Universidad Autónoma de Manizales, cuyos principales hallazgos fueron que había un déficit en las prácticas para gestionar el talento humano, como el diseño organizacional, distribución de las cargas, el diseño de los perfiles, modelos de compensación, selección de personal, formación, gestión del desempeño y administración del personal.

En este estudio se evaluaron cuatro dimensiones con base en las cuales se diagnosticó el clima organizacional de la IPS que fueron liderazgo, motivación, reciprocidad y participación donde se evidencio que la de mejor nivel fue liderazgo donde se identificó estímulo al trabajo en equipo; la motivación que fue un aspecto negativo donde se evidenció la falta de reconocimiento a la aportación de los empleados y la baja responsabilidad con que estos asumen su trabajo; en relación a la reciprocidad existía la percepción de que no había equidad en la retribución del trabajo y con respecto a la participación no se identificó la existencia de canales de comunicación efectivos (10).

Se evidencio de acuerdo con el análisis de diferentes estudios la importancia de la medición del clima laboral, que tiene para las instituciones de salud, específicamente para Cuba quien ha venido desarrollando, diferentes estudios que evidencian el impacto que tiene en las diferentes organizaciones, las intervenciones en pro de mejorar el clima laboral.

### **3.3. MARCO TEÓRICO**

Los individuos ocupan la mayor parte de su vida en algún empleo, esto determina su nivel económico, su seguridad emocional y felicidad. El trabajo proporciona un sentido de identidad, indica lo que somos, mejora el sentido de autoestima y pertenencia, por lo cual estar insatisfechos en el trabajo ocasiona un inadecuado ambiente que genera daños en la salud física y psíquica.

En los trabajadores es considerado recientemente, como un factor determinante en la calidad de la atención, influyendo en su desempeño, ya que no es posible conseguir que una persona realice un trabajo con calidad y eficiencia sino se encuentra satisfecha con el desempeño y con los resultados del mismo (15).

Las dinámicas organizacionales que se viven actualmente, hacen que las personas que están inmersas en las organizaciones se sometan constantemente a situaciones cambiantes e interacciones diarias con diversas situaciones a nivel de relaciones interpersonales, comunicación, calidad del trabajo, toma de decisiones, horizonte institucional, procesos de cambio y tipo de liderazgo, las cuales interfieren directamente en la productividad y el logro de los objetivos institucionales. (16)

El clima organizacional puede ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas que las personas forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. En este sentido, el clima organizacional es una realidad que rodea a las personas en su ambiente laboral.

Una definición de amplia difusión, sin embargo, es la provista por la OPS y la OMS (Organización Mundial de la Salud). Esta identifica el 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” (Marín, Melgar, & Castaño, 1989, p. 92). De acuerdo con esto, este fenómeno se trata de una expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la que participa. El concepto es multidimensional e incorpora esferas relativas a la estructura, las reglas, los procesos, las relaciones interpersonales y la manera en la que las metas son alcanzadas por la organización (Gómez Rada, 2004, p. 99).

El modelo de Hersey y Blanchard está relacionado a los Estilos de Liderazgo, la satisfacción laboral se entiende como un factor determinante de la calidad de la atención, hay una relación entre la satisfacción laboral con los estilos de liderazgo, motivo por el que hay que formar líderes con una capacidad alta para mantener satisfecho el equipo, de la percepción subjetiva de las experiencias laborales, en el que inciden las circunstancias y características de la labor. (17)

Es así como la satisfacción laboral, puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen, los estudios encaminados a analizar e identificar la satisfacción e insatisfacción laboral, con el fin de crear entornos y situaciones controlables para brindar un cuidado de calidad.

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en casi todas las dimensiones de clima organizacional: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad, que tienen relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación en las decisiones y satisfacción con su trabajo en general. (18)

En 1959 Herzberg, sugiere que la real satisfacción del hombre con su trabajo, provenía del hecho de enriquecer su puesto, para que de esta manera pudiera desarrollar una mayor responsabilidad y experimentara a su vez un crecimiento

mental y psicológico (17).

Los factores que determinan la satisfacción laboral son: fatiga, monotonía, condiciones de trabajo, supervisión, condiciones en el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, y que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos. Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre, actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y afiliaciones sociales.

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hop-pock, ya en el año 1935, publicó la primera investigación que hacía un análisis profundo de la satisfacción laboral, determinando que existen múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral como: fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión (19).

Otros autores tomaron posición frente a la definición del clima organizacional: Son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima organizacional. Solo a partir de estas se pueden conocer y determinar las características del mismo. Cornell (1955)

Enfatiza en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización. Esto permite aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo. Argyris (1957)

Describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medioambiente. Consideran las percepciones individuales como elementos críticos del clima. Este, en cuanto, es pensado como una variable situacional o un efecto principal. Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971)

Postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones, pero que cada una tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor, el clima es la sensación, la personalidad y el carácter del ambiente interno de la organización. (20)

Se debe tener en cuenta las variables que servirán para el análisis de los elementos esenciales, herramienta de análisis de clima organizacional propuesta por la OPS. Esta se compone de cuatro grandes dimensiones de evaluación cada una de las cuales, a su vez, se subdivide en cuatro variables:

**Liderazgo:** Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados. Esto gracias a la habilidad de orientar y convencer a otros individuos para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas.

- **Dirección:** proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo. Establece los objetivos perseguidos e identifica las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- **Estímulo de la excelencia:** pone énfasis en el mejoramiento constante mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.
- **Estímulo al trabajo en equipo:** busca el logro de objetivos comunes, así como conocer y compartir hacia dónde se pretende llegar.
- **Solución de conflictos:** considera las diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad. El grupo debe confrontar estas dificultades para resolverlas.(20)

**Motivación:** Conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

- **Realización personal:** se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el que la persona aplica sus habilidades.
- **Reconocimiento de la aportación:** cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada individuo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos. Posee un alto potencial motivador, pues satisface las necesidades de realce del ego.
- **Responsabilidad:** capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- **Adecuación de las condiciones de trabajo:** las condiciones ambientales, físicas y psicosociales en que se realizan las labores, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas debe ser congruente con la naturaleza del trabajo. (20)

**Reciprocidad:** Establecimiento de una relación mutua, de dar y recibir, entre el individuo y la organización.

- **Aplicación del trabajo:** las personas deben sentir la necesidad de responder mediante su trabajo, de forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea.
- **Cuidado del patrimonio institucional:** cuidado que los funcionarios exhiben respecto a los bienes o las cosas materiales de la institución, así como el fortalecimiento y la defensa del prestigio y los valores propios de la imagen institucional.
- **Retribución:** la organización tiene que optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus empleados. Esto para contribuir a su realización personal y el desarrollo social.
- **Equidad:** acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad, en lo relativo al trabajo y los beneficios. (20)

**Participación:** Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos

- **Compromiso por la productividad:** se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde. Esto mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones, conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos.
- **Compatibilidad de intereses:** integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir los objetivos institucionales.
- **Intercambio de información:** la existencia del flujo de información entre los grupos es fundamental para el desarrollo de metas comunes.
- **Involucramiento en el cambio:** los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás. Este debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa con el cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización. (20).

Debido a la importancia del tema, el presente trabajo tiene como finalidad determinar el clima organizacional en la institución prestadora de servicios de salud E.S.E. Hospital Local de Candelaria correspondientes a la especialización de administración de la salud. Esta entidad se ve expuesta a una constante problemática; trabajo bajo presión por parte de colegas y familiares, llanto de niños, gritos de dolor, falta de humanización del personal, falta de comunicación, sentido de pertenencia institucional, presencia de calor en el ambiente por falta de mantenimiento a equipos, rotación de la alta dirección, influencia política, inestabilidad laboral; con esto se pueden diseñar recomendaciones basadas en los hallazgos encontrados, entendiendo que las empresas que probablemente tengan más éxitos en el futuro serán las que ayuden a los trabajadores a hacer frente al estrés y adapten las condiciones y la organización del trabajo a las actitudes humanas. (21)

## 4. OBJETIVOS

### 4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el clima organizacional en una institución prestadora de servicios de salud E.S.E. Hospital Local de Candelaria

### 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Medir el clima organizacional en la institución prestadora de servicios de salud objeto de estudio E.S.E. Hospital Local de Candelaria
2. Describir las áreas críticas con mayor y menor influencia en el clima organizacional en la institución de salud E.S.E. Hospital Local de Candelaria objeto de estudio.
3. Establecer las diferencias del clima organizacional según área de trabajo, tipo de contrato, tiempo en el área actual.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. TIPO DE ESTUDIO

#### ENFOQUE

Para la caracterización del clima organizacional de la E.S.E. Hospital Local de Candelaria se utilizó una metodología con un **Enfoque cuantitativo**, el cual “Usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la mediación numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento”. (35)

#### DISEÑO

Se llevó a cabo un estudio descriptivo de corte transversal para determinar el clima laboral en la E.S.E. Hospital local de Candelaria por el alcance y análisis de los objetivos.

**La Investigación fue transversal**, se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único, se aplicó en un solo instante, su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un período dado.

**Los diseños descriptivos**, tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Las dimensiones propuestas por la OPS, liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. (20)

### 5.2. UNIVERSO DEL ESTUDIO

#### POBLACIÓN

La población objeto del estudio fueron 147 trabajadores en total: 76 trabajadores son asistenciales y 71 son administrativos, todos laboraban en la E.S.E. Hospital Local de Candelaria durante el periodo 2017 – 2018.

La ubicación de los colaboradores en la entidad fue fácil, debido a que se encontraban en sus puestos de trabajo y facilitaron el diligenciamiento del instrumento, además se obtuvo la información del personal no disponible por descanso, vacaciones o incapacidades.

El número de colaboradores por área fue el siguiente:

**Tabla N°1.** Número de funcionarios por área, Administrativos

Área	Número de funcionarios por área
Sistemas	3
Contratación	5
Contabilidad	4
Nomina	1
Gerencia	2
Subgerencia	2
Calidad	3
Coordinadores de programas	17
Estadística	1
Facturación	25
Cartera	3
Control interno	1
SIAU	1
Auditoria	2
Comunicaciones	1
<b>Total</b>	<b>71</b>

**Tabla N°2.** Número de funcionarios por área, Asistenciales

Área	Número de funcionarios por área
Odontología	11
Promoción y prevención	18
Urgencias	33
Fisioterapia	2
Rayos x	2
Farmacia	1
Laboratorio	4
Terapia ocupacional	1
Servicios generales	4
<b>Total</b>	<b>76</b>



### **5.3. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN**

#### **CRITERIOS DE INCLUSIÓN**

- Colaboradores que deseaban participar en la investigación y que llevaban laborando en la institución mínimo seis meses
- Colaboradores que contaban con vínculo laboral con la E.S.E. Hospital Local de Candelaria durante el año 2017 - 2018.
- Colaboradores que firmaron el consentimiento informado.

#### **CRITERIOS DE EXCLUSIÓN**

- Colaboradores que durante la investigación se encontraban en periodo de vacaciones, licencia o incapacidad.
- Colaboradores que llevaban trabajando menos de 6 meses en la institución
- Colaboradores que no contaban con vínculo laboral con la E.S.E. Hospital Local de Candelaria durante el año 2017 - 2018.

### **5.4. MUESTRA**

El Hospital Local de Candelaria, en todos los turnos mañana, tarde y noche, tiene un total de 147 trabajadores. Debido a que la población del estudio es muy pequeña la muestra representativa para el área asistencial sería de 64 colaboradores y la del administrativo de 60, con lo que se obtendría una muestra de 124 encuestados, por tal motivo se decidió aplicar para el estudio un censo que abarca a toda la población, (Cuando se analizan todos los integrantes de una población. Tiene la ventaja de incluir todos los miembros y por tanto no hay necesidad de generalizar los resultados. El censo poblacional es el número de elementos sobre el cual se pretende generalizar los resultados). (22) En este estudio se incluyeron a todos los colaboradores que laboran en la E.S.E. Hospital Local de Candelaria, pero solo 137 realizaron la encuesta, los otros 10 no la realizaron por motivos de criterios de exclusión.

### **5.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la recolección de la información, se realizó la aplicación de los criterios de inclusión y el censo respectivo, teniendo en cuenta los colaboradores se solicitó el permiso a la gerencia de la institución para realizar el estudio en la organización y para realizar la aplicación de los instrumentos a los trabajadores, una vez se obtuvo el permiso, se generó una reunión de apertura tanto con el personal administrativo como asistencial, donde se presentó el alcance del proyecto y los investigadores, se dio a conocer la estrategia diseñada para recolección de la información, se tomaron grupos pequeños, los cuales en compañía del investigador se diligenciaron vía web,

se efectuó el acompañamiento en todo el proceso de recolección de datos por parte de los investigadores.

## **5.6. INSTRUMENTOS**

Para la aplicación de esta investigación y para la realización de la medición de clima laboral del personal de la E.S.E. Hospital Local de Candelaria, se utilizó el instrumento de la organización panamericana de la salud (OPS), validado en Colombia (ver anexo N° 1).

El cuestionario de la OPS para el análisis del clima organizacional es una prueba que cuenta con un conjunto de ochenta reflexiones con preguntas cerradas. Estas contienen dos opciones de respuesta dicotómicas (Falso o verdadero), y cuenta con 80 preguntas que representan la evaluación de 4 áreas críticas para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Estas se desglosan en 4 subvariables para un mejor análisis de las mismas y por cada subvariable existen 5 afirmaciones.

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

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

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

La participación se refiere al compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucración al cambio.

## **5.7. PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

El valor que se le asignó a cada pregunta era de 1 y 0, estas dependían de la afirmación de cada colaborador. Como primera medida se realizó un análisis descriptivo, en él se obtuvo promedios por cada uno de los ítems evaluados, estos se ocasionan luego de dividir el resultado de la suma de los valores obtenidos por cada respuesta entregada por el número de encuestados; inmediatamente, se sumaron los ítems correspondientes a cada una de las dimensiones. Las categorías se clasificaron de la siguiente manera, satisfactorio (alto), medianamente satisfactorio (medio) e insatisfactorio (bajo), los resultados de cada dimensión se promediaron para obtener la categoría de la variable.

Para el análisis los datos, estos se sistematizaron en Microsoft Excel, incluyendo el cuestionario de la organización panamericana de la salud (OPS). Los promedios obtenidos en estos subconjuntos de respuestas se sumaron para obtener el valor de cada variable.

**Tabla N°3.** Distribución aleatoria de ítems de la variable liderazgo en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

VARIABLES	SUBVARIABLES	NO. ITEM			TOTAL	
		AFIRMACIONES	V	F		
LIDERAZGO	DIRECCION	1	1	0	5	
		14	0	1		
		33	0	1		
		51	0	1		
		67	0	1		
	ESTIMULO A LA EXCELENCIA	15	1	0	5	
		30	0	1		
		34	1	0		
		52	0	1		
	ESTIMULO TRABAJO EN EQUIPO	70	0	1	5	
		2	1	0		
		17	1	0		
		35	0	1		
	Solución de conflictos	50	0	1	5	
		73	0	1		
		16	1	0		
		31	0	1		
		36	0	1		
			55	1	0	
			68	0	1	
Total					20	

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

**Tabla N°4.** Distribución aleatoria de ítems de la variable motivación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

VARIABLES	SUBVARIABLES	NO. ITEM			TOTAL
		AFIRMACIONES	V	F	
MOTIVACIÓN	REALIZACIÓN PERSONAL	3	1	0	5
		18	1	0	
		37	0	1	
		49	1	0	
		74	1	0	
	RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN	19	1	0	5
		32	1	0	
		40	0	1	
		56	1	0	
		69	1	0	
	RESPONSABILIDAD	4	1	0	5
		20	0	1	
		43	1	0	
		57	0	1	
		75	1	0	
	ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	5	0	1	5
		21	1	0	
		41	0	1	
		59	1	0	
		65	1	0	
Total					20

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

**Tabla N°5.** Distribución aleatoria de ítems de la variable reciprocidad en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

VARIABLES	SUBVARIABLES	NO. ITEM			TOTAL
		AFIRMACIONES	V	F	
RECIPROCIDAD	APLICACIÓN AL TRABAJO	6	1	0	5
		22	1	0	
		42	0	1	
		58	1	0	
		71	1	0	
	CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	7	0	1	5
		23	1	0	
		44	1	0	
		60	1	0	
	RETRIBUCIÓN	72	1	0	5
		8	1	0	
		24	1	0	
		39	1	0	
		54	1	0	
	EQUIDAD	66	1	0	5
		9	0	1	
		25	0	1	
45		0	1		
53		0	1		
<b>Total</b>		76	1	0	<b>20</b>

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

**Tabla N°6.** Distribución aleatoria de ítems de la variable participación en sus cuatro dimensiones, valor de la respuesta y total de ítems por cada uno.

VARIABLES	SUBVARIABLES	NO. ITEM			TOTAL
		AFIRMACIONES	V	F	
PARTICIPACIÓN	COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	10	1	0	5
		26	1	0	
		46	0	1	
		61	1	0	
		77	0	1	
	COMPATIBILIDAD DE INTERESES	11	1	0	5
		27	0	1	
		47	0	1	
		62	1	0	
	INTERCAMBIO DE INFORMACION	78	0	1	5
		12	0	1	
		28	0	1	
		48	0	1	
		63	0	1	
	INVOLUCRACIÓN AL CAMBIO	79	0	1	5
		13	0	1	
		29	0	1	
38		0	1		
64		0	1		
<b>Total</b>		80	0	1	<b>20</b>

Fuente: elaboración a partir del instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS.

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 variables y el análisis de los ítems clima organizacional se construyeron gráficos por cada variable, donde el eje de las X se colocarían las subvariables y en el eje de las (Y) los valores alcanzados por éstas, entre 0 y 5. Se reunieron los puntos de los valores alcanzados con una línea de manera que quedo confeccionado el perfil que representa como se percibe el clima en esa área.

Si el valor alcanzado por la subvariables es menor que 2,5 entonces el clima en dicha subvariable es insatisfactorio, entre 2,51 y 3 es nivel medio, medianamente satisfactorio y mayor a 3,1 satisfactorio.

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

## 5.8. COMPONENTE ÉTICO

El estudio siguió las pautas éticas internacionales de investigación. Donde se empleó el consentimiento informado escrito detallando las características y objetivos de la investigación, respetando sus creencias y su cultura, como también su decisión de no participar en el estudio.

De acuerdo a las disposiciones generales dadas por el Ministerio de Salud en la Resolución 8430 de 1993, en la cual se establecían las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, en este estudio prevaleció el respeto por la dignidad humana, la privacidad de los participantes del estudio como la protección de sus derechos y bienestar. (23)

Según la resolución 8430 de 1993, en el Artículo 11 literal b) “se define que una investigación es *sin riesgo*: cuando son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta(23)”.

De acuerdo con esto, se establece que este es un estudio sin riesgo, ya que es de tipo descriptivo, y no provoca daño, o lesión vital, ni sufrimiento psicológico. La cuantificación de los datos obtenidos de los cuestionarios se archivó con contraseña en los respectivos computadores, con acceso restringido a los participantes del estudio. Los participantes que cumplían con los criterios para la

aplicación del instrumento de selección, fueron informados de manera verbal y escrita de la descripción de los objetivos y su autonomía para continuar o retirarse del estudio cuando lo consideraran pertinente, así como el manejo confidencial de la información suministrada, aclarando la intencionalidad académica que tiene el estudio, por ende, la información no sería utilizada para otros fines. Todo lo anterior estuvo contenido en el formato de Consentimiento Informado

Para la realización del proyecto se contó con la aprobación del Comité de Ética de las Institución Hospitalaria (Hospital Local de Candelaria) previamente al inicio del mismo.

Esta investigación es sin riesgo, debido a que no se está manejando información confidencial, ni se están tocando aspectos sensitivos de la conducta humana de los colaboradores participantes en la encuesta de clima organizacional de la E.S.E. Hospital Local de Candelaria. En ella se definió "que una investigación es sin riesgo: cuando son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta". (23)

Para los colaboradores de la entidad la alta dirección en cabeza del Gerente general aprobó la ejecución del proyecto (ver anexo N° 2) y la no aplicación del consentimiento informado siempre y cuando no se solicite. Dentro de las observaciones realizadas para que no se aplicara se destacó que la información suministrada debía ser clara antes de la aplicación a los participantes, estas se mencionan a continuación:

- La participación en el estudio no le representa ningún costo.
- Tiene la capacidad de elegir si participa o no en el estudio.
- Podrá solicitar el consentimiento en cualquier momento y dejar de participar en el estudio.
- No se crearan perjuicios para continuar con su contrato laboral en la institución.
- Podrá tener la seguridad de que no se le identificará y que se mantendrá la confidencialidad de la información.
- Durante la investigación y en la publicación de los resultados no pondremos nombre, ni número de cedula de ningún colaborador.
- Los resultados son del área y no exclusivo de una persona.

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez diligenciadas las preguntas del aplicativo instrumento de la OPS encuestas de clima organizacional, de los 147 colaboradores elegidos para la realización de la encuesta, 137 fueron los participantes en ella. La base de datos entregada como resultado final permitió obtener el siguiente análisis a través de un programa informático.

La presentación de los resultados se realizaron en tablas y graficas de barras, la aplicación se ejecutó desde los meses de Mayo y Junio, esta encuesta se aplicó a todo el personal de las áreas administrativas y asistenciales de la institución.

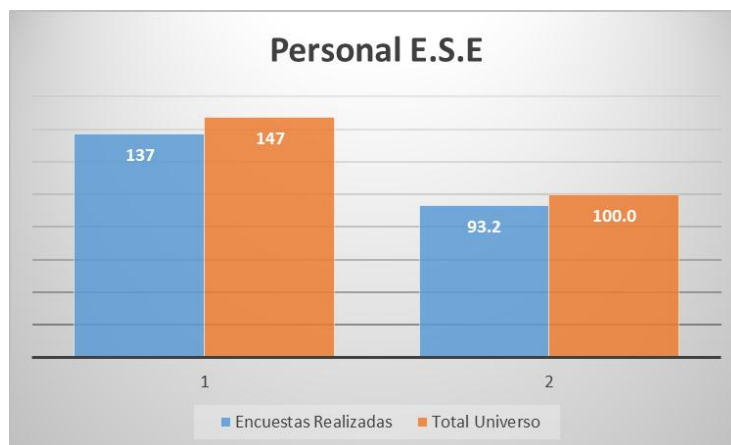
Los resultados se entregaron en un archivo de Microsoft Office Excel, los colaboradores que accedieron a la realización del cuestionario equivalen al 93.2% y los que no quisieron o tenían motivos de exclusión para desarrollarlo equivalen al 6.8%.

La siguiente tabla evidencia el panorama del número de encuestas realizadas a colaboradores de la E.S.E. HLC.

**Tabla N° 7.** Numero Encuestas Realizadas a colaboradores de la E.S.E HLC

	Total Personal E.S.E.	% Encuestas Realizadas
Total Participantes	137	93.2
Total Empleados	147	100.0

**Grafica N° 1.** Numero Encuestas Realizadas a colaboradores de la E.S.E HLC



**Fuente:** Cuestionario para medir clima organizacional de la E.S.E HLC

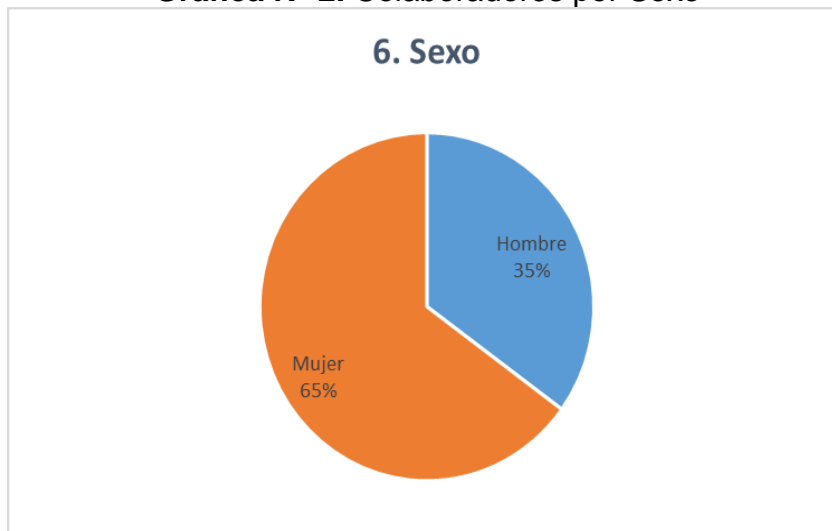
Se puede decir que no se alcanzó a dar respuesta del 100% del universo a pesar de ser un censo, el porcentaje de colaboradores que no quisieron realizar el cuestionario obedece a situaciones personales, aunque fue una población muy representativa la que participo de la aplicación de la encuesta de clima organizacional en la E.S.E. Hospital Local de Candelaria.

### Descripción de los colaboradores encuestados variables sociodemográficas

**Tabla N° 8.** Colaboradores por sexo de la E.S.E. Hospital local de Candelaria.

6. Sexo		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Hombre	48	35.0
Mujer	89	65.0
Total	137	100.0

**Grafica N° 2.** Colaboradores por Sexo



**Fuente:** Cuestionario para medir clima organizacional de la E.S.E HLC

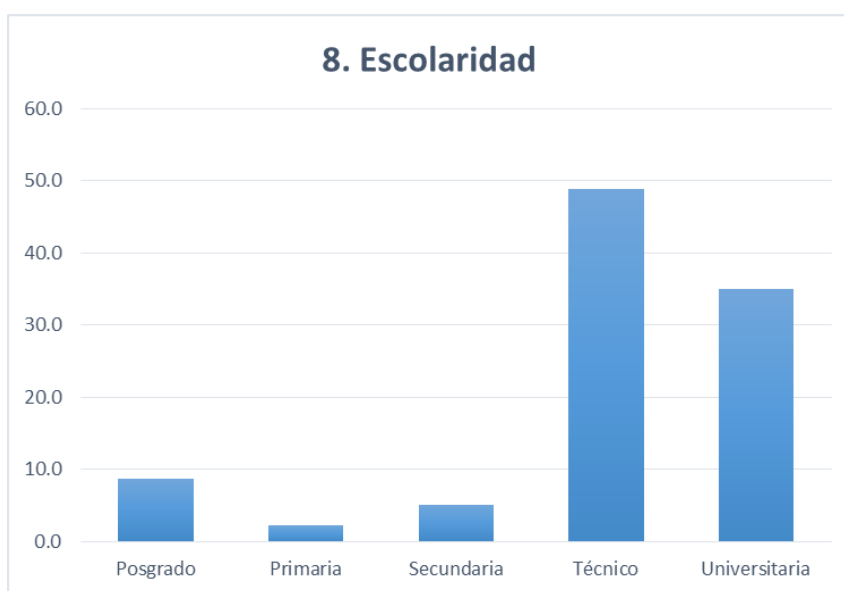
Se observa que el 65% de los colaboradores de la E.S.E. HLC está conformado por una fuerza laboral femenina mayor a la del sexo masculino que corresponde a un 35%.



**Tabla N° 9.** Colaboradores por Escolaridad de la E.S.E. Hospital local de Candelaria.

8. Escolaridad		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Posgrado	12	8.8
Primaria	3	2.2
Secundaria	7	5.1
Técnico	67	48.9
Universitaria	48	35.0
Total	137	100.0

**Grafica N° 3.** Colaboradores por Escolaridad



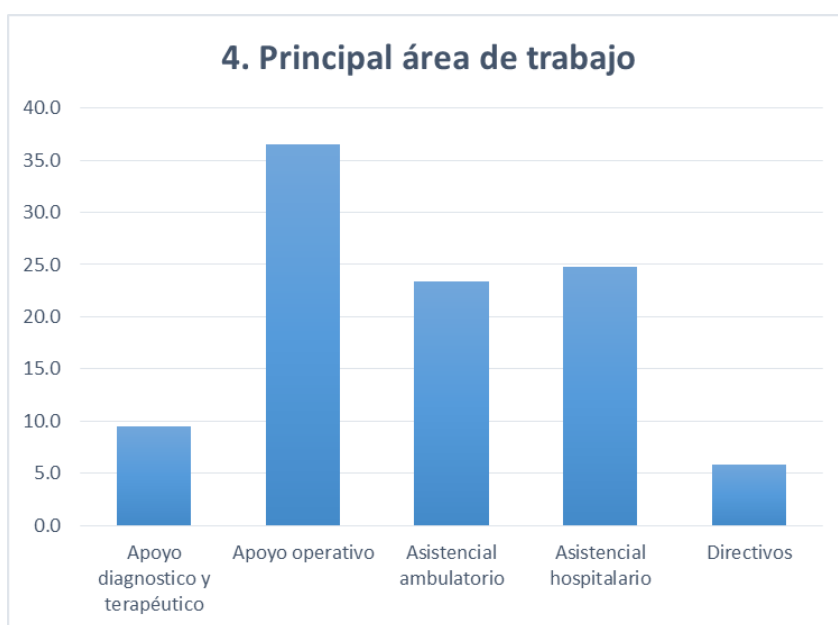
**Fuente:** Cuestionario para medir clima organizacional de la E.S.E HLC

En la entidad el nivel educativo de mayor participación es el técnico con un 48.9%, seguido por el universitario con un 35%, mientras que el 2.2% que pertenece a primaria tiene el menor porcentaje.

**Tabla N° 10.** Colaboradores por principal área de trabajo de la E.S.E. Hospital local de Candelaria.

4. Principal área de trabajo.		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Apoyo diagnostico y terapéutico	13	9.5
Apoyo operativo	50	36.5
Asistencial ambulatorio	32	23.4
Asistencial hospitalario	34	24.8
Directivos	8	5.8
Total	137	100.0

**Grafica N° 4.** Colaboradores por principal área de trabajo



**Fuente:** Cuestionario para medir clima organizacional de la E.S.E HLC

En la anterior grafica se puede observar que el área con el mayor número de colaboradores está en el apoyo operativo con un porcentaje del 36.5%, seguido del área hospitalaria con una participación del 24.8% del total de los colaboradores, los directivos se encuentran en menor escala con un 5.8%.

**Tabla N° 11.** Colaboradores por tipo de contratación de la E.S.E. Hospital local de Candelaria.

9. Tipo de contratación		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Prestación de servicios	113	82.5
Término fijo	5	3.6
Término indefinido	19	13.9
Total	137	100.0

**Grafica N° 5.** Colaboradores por tipo de contratación



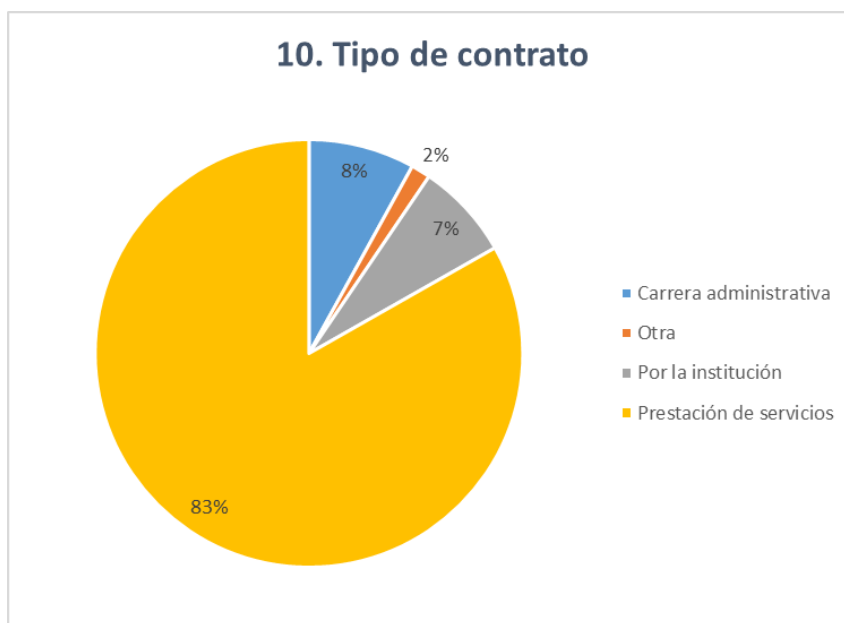
**Fuente:** Cuestionario para medir clima organizacional de la E.S.E HLC

La grafica evidencia que el tipo de contratación que tiene mayor porcentaje es la prestación de servicios con un 82%, el término indefinido se encuentra en 14% y el de menor porcentaje 4% el termino fijo.

**Tabla N° 12.** Colaboradores por tipo de contrato de la E.S.E. Hospital local de Candelaria.

10. Tipo de contrato		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Carrera administrativa	11	8.0
Otra	2	1.5
Por la institución	10	7.3
Prestación de servicios	114	83.2
Total	137	100.0

**Grafica N° 6.** Colaboradores por tipo de contrato



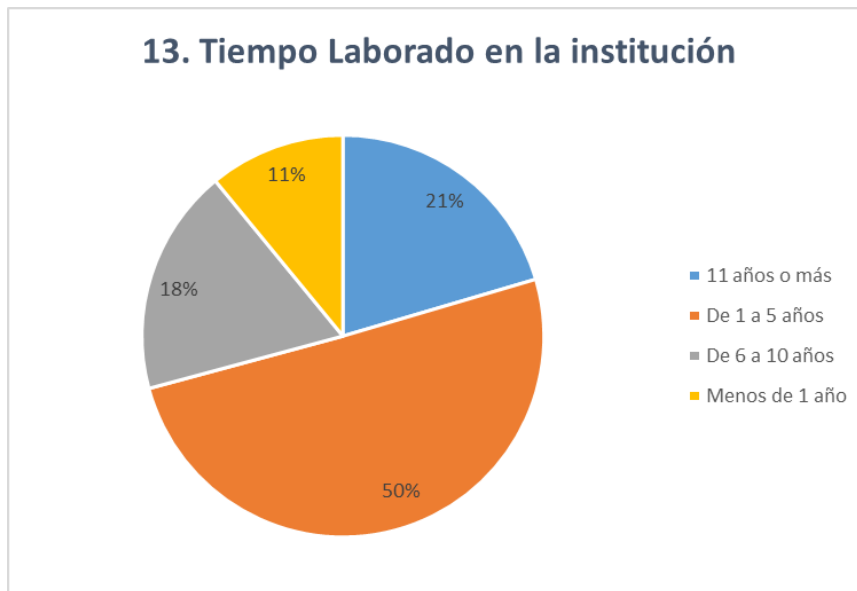
**Fuente:** Cuestionario para medir clima organizacional de la E.S.E HLC

En la gráfica tipo de contrato de los colaboradores participantes de la encuesta de clima organizacional se observa que la contratación por prestación de servicios tiene un 83,2% mientras que los colaboradores de planta que se encuentra contratados por la institución 7.3% o por carrera administrativa 8%, está en porcentaje menor otra con el 2%.

**Tabla N° 13.** Tiempo laborado en la institución E.S.E. Hospital local de Candelaria.

13. Tiempo Laborado en la institución		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
11 años o más	28	20.4
De 1 a 5 años	69	50.4
De 6 a 10 años	25	18.2
Menos de 1 año	15	10.9
Total	137	100.0

**Grafica N° 7.** Tiempo laborado en la institución



**Fuente:** Cuestionario para medir clima organizacional de la E.S.E HLC

Los colaboradores que presentan mayor número de frecuencia están en el rango de 1 a 5 años con un 50.4%, el rango de 11 años o más lo sigue en un 20.4%, aquellos que llevan menos de 1 año en la institución están en un menor porcentaje con un 10.9% de participación.

**Tabla N° 14.** Horas laboradas cada día en la institución E.S.E. Hospital local de Candelaria.

12. Horas laboradas cada día en la institución		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1-4 horas	7	5.1
5-8 horas	54	39.4
9-12 horas	70	51.1
Más de 12 horas	6	4.4
Total	137	100.0

**Grafica N° 8.** Horas laboradas cada día en la institución



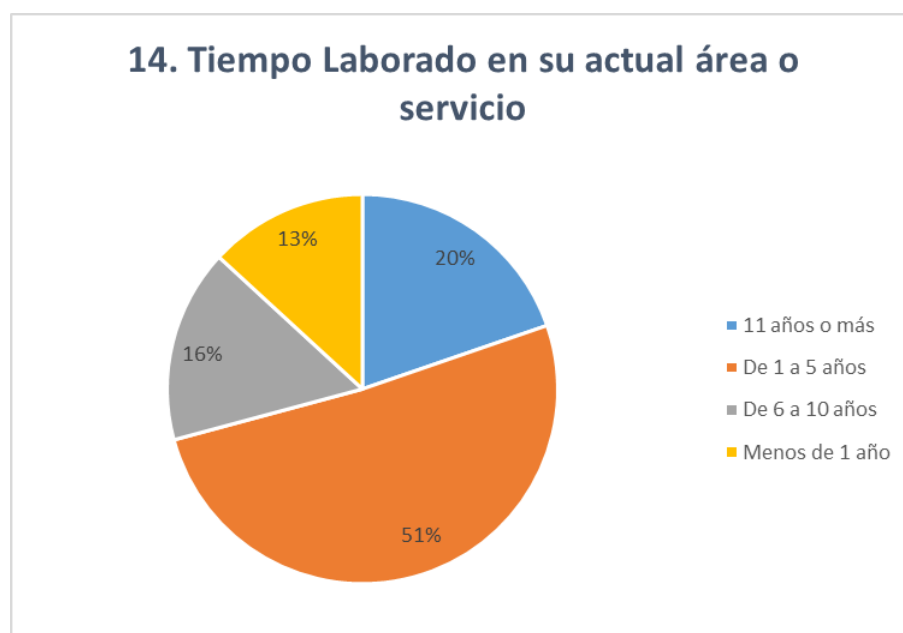
**Fuente:** Cuestionario para medir clima organizacional de la E.S.E HLC

La jornada laboral de la mayoría de colaboradores de la entidad oscila en el rango de 9 a 12 horas con un porcentaje de 51.1%, el rango entre 5 a 8 horas con una participación de 39.4% y el de menor impacto es la jornada de 1 a 4 horas con un 4% de frecuencia.

**Tabla N° 15.** Tiempo laborado en su actual área o servicio en la institución E.S.E. Hospital local de Candelaria.

14. Tiempo Laborado en su actual área o servicio		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
11 años o más	27	19.7
De 1 a 5 años	70	51.1
De 6 a 10 años	22	16.1
Menos de 1 año	18	13.1
Total	137	100.0

**Grafica N° 9.** Tiempo laborado en su actual área o servicio



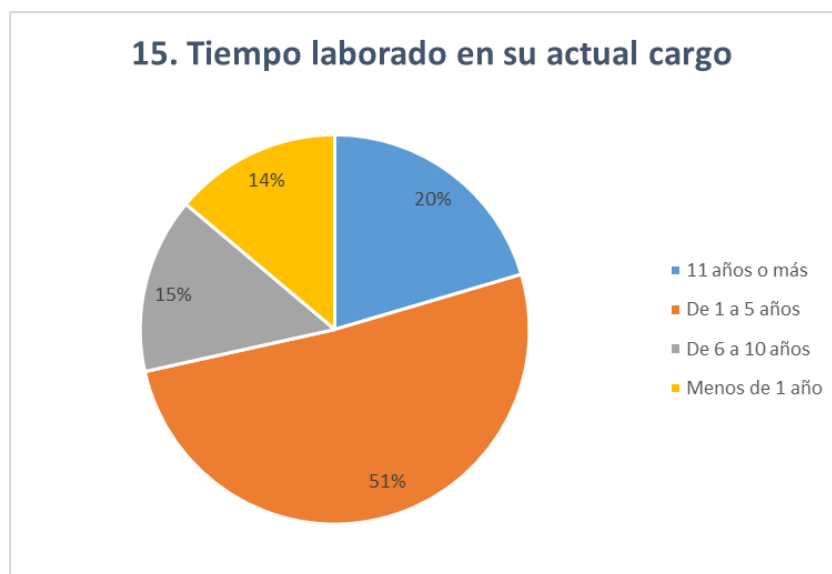
**Fuente:** Cuestionario para medir clima organizacional de la E.S.E HLC

En la gráfica se observa que el 51.1% lleva más de un año en el cargo actual, el siguiente rango más de 11 años obtuvo el segundo mayor porcentaje con un 19.7%, el menos representativo fue el de menor de un año con un 13.1%.

**Tabla N° 16.** Tiempo laborado en su actual cargo en la institución E.S.E. Hospital local de Candelaria.

15. Tiempo laborado en su actual cargo		
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
11 años o más	28	20.4
De 1 a 5 años	70	51.1
De 6 a 10 años	20	14.6
Menos de 1 año	19	13.9
Total	137	100.0

**Grafica N° 10.** Tiempo laborado en su actual cargo



La grafica evidencia que en el rango de 1 a 5 años el 51.1% de los colaboradores llevan más de 1 año de labores en su cargo actual, el 20.4% llevan más de 11 años y el 13.9% es el rango de menor participación con un tiempo de menos de un año.

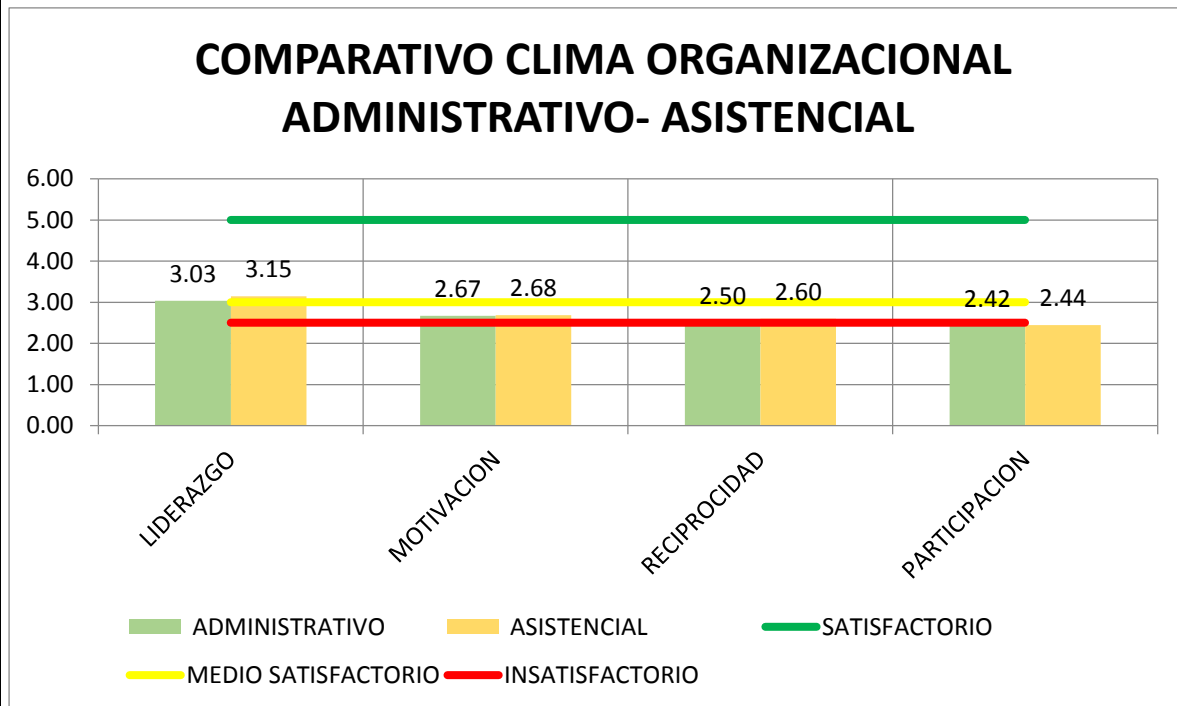
### **Descripción variables clima organizacional**

En este capítulo se presenta el análisis y los resultados de los datos recolectados por



medio de la aplicación del instrumento en donde se evaluó el clima organizacional diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en el proceso de investigación.

**Grafica N° 11.** Comparativo general de variables de clima organizacional administrativo/asistencial



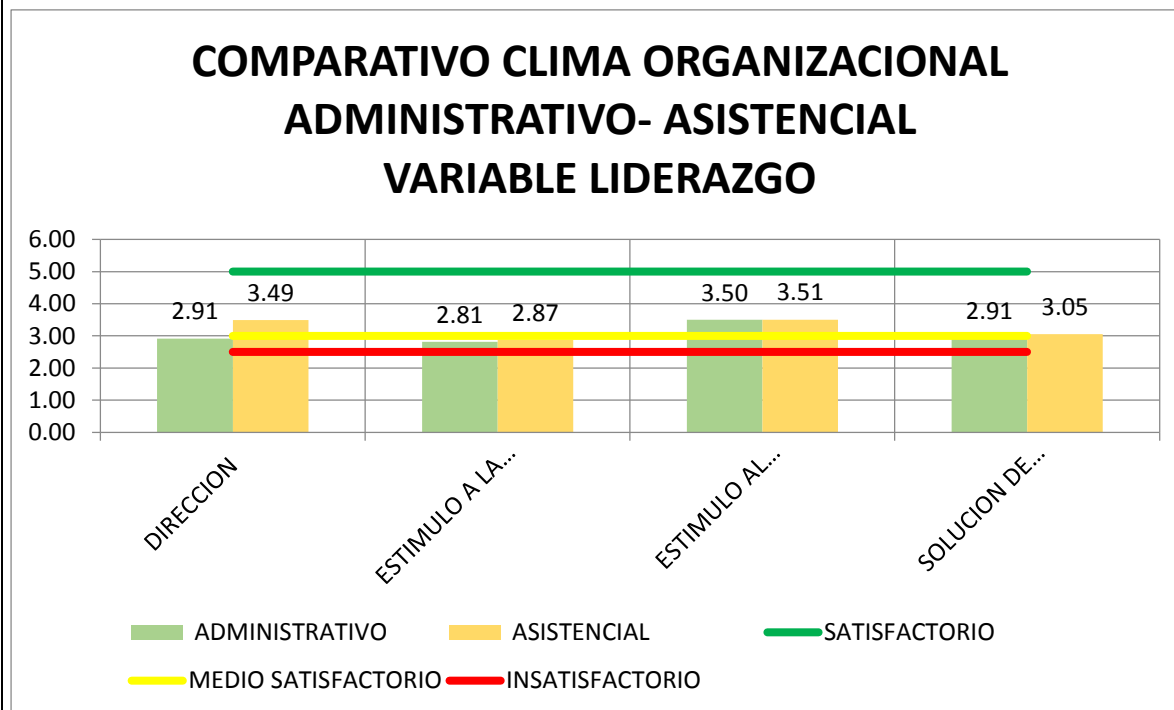
En esta grafica se evidencia de forma general el comparativo de los resultados del clima organizacional en el área administrativa y asistencial de la E.S.E Hospital local de candelaria frente a las cuatro variables de evaluación establecidas por la OPS, Se puede observar de forma general que los colaboradores de la E.S.E evalúan el clima organizacional con un promedio de 2.69 con un resultado de medianamente satisfactorio. Comparando cada una de las áreas se puede observar que el área asistencial tiene mayor promedio de satisfacción laboral con un 2.72 en comparación con el área administrativa.

Al evaluar cada una de las variables establecidas por la OPS, se identifica que el liderazgo es aquella que tiene una mayor satisfacción con promedio de 3.13 con un nivel satisfactorio y la de menor satisfacción la variable de participación como insatisfactorio con un promedio de 2.44.

Este resultado concuerda con el estudio realizado en la IPS universidad autónoma de Manizales, en el cual la variable de mejor percepción fue la de liderazgo con un

promedio de 3,75 y la de promedio más bajo la variable de reciprocidad, contrario a este estudio el área asistencial que incluye odontología fue la que mayor satisfacción obtuvo.

**Grafica N° 12.** Comparativo clima organizacional administrativo/asistencial – Variable liderazgo



En esta grafica se presenta el resultado de la percepción de clima organizacional para cada una de las áreas en la variable de liderazgo, se evidencia en la gráfica que en la E.S.E Hospital local de candelaria el liderazgo es percibido como satisfactorio con un promedio de 3.13. Comparando cada una de las áreas se evidencia que la de mayor satisfacción en esta variable fue el área asistencial con un promedio de 3.23 a comparación con el área administrativa con 3.03.

De acuerdo a la OPS (1998), el liderazgo es entendido como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar con entusiasmo la actividades asignadas; para el análisis se abordaron las sub-variables de dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos.

De cada una de las sub-variables se evidencia que la de menor promedio fue estímulo a la excelencia tanto para el área administrativa y asistencial con un 2.81 y

2.87 que lo ubica como medianamente satisfactorio y la sub-variable de estímulo al trabajo en equipo fue la que obtuvo un promedio satisfactorio para ambas áreas con 3.50.

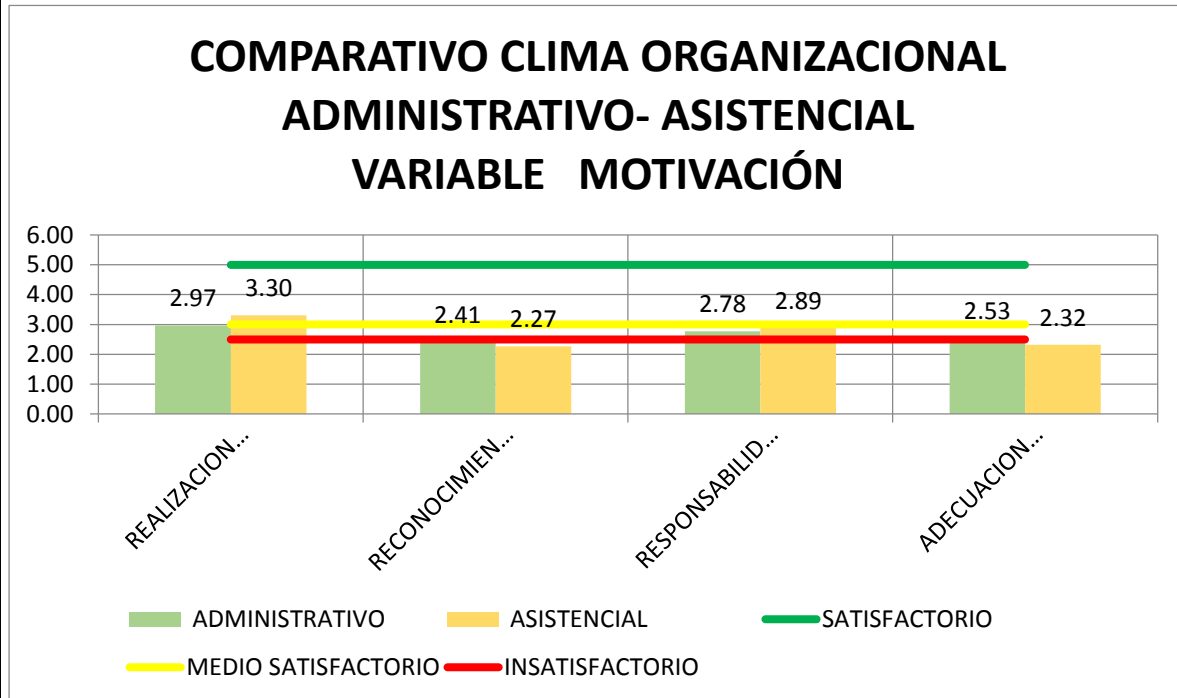
En el estímulo a la excelencia los aspectos de mayor influencia a la hora de evaluar la variable de liderazgo, es que los colaboradores perciben que el plan de capacitaciones es para unos pocos, teniendo en cuenta que el programa de bienestar de la E.S.E realiza capacitaciones solo al personal de planta, dejando de lado el personal contratista, que representa el mayor número de colaboradores, este ítem impacta de forma negativa debido a que la institución no contribuye al crecimiento y desarrollo de todos los colaboradores, al no permitir que se fortalezcan habilidades y actitudes para lograr un mejor desempeño.

Otro aspecto que influyo de manera negativa, es la percepción en que las personas ahorran esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones, lo que puede conllevar a que algunos colaboradores sientan sobrecarga laboral al no evidenciar una correcta distribución de funciones al no generar seguimiento a las mismas con el fin de evitar que a mediano y largo plazo se presente un síndrome de burnout en los colaboradores y que a su vez siga disminuyendo la productividad y desempeño de algunos trabajadores.

En el estímulo al trabajo de equipo, los aspectos que influenciaron de manera positiva en la variable de liderazgo, fue que los colaboradores para cumplir con las metas del trabajo recurren a todas sus capacidades y que todos en la institución aportan ideas para mejorar el trabajo lo que evidencia que en ambas áreas existe trabajo en equipo donde se tienen en cuenta las fortalezas de los colaboradores.

Esto coincide con el estudio realizado en la IPS de la universidad autónoma de Manizales donde la sub-variable de estímulo al trabajo en equipo, fue la de mayor satisfacción con 4,21, además también concuerda con los estudios realizados por Piña (2006), Segredo (2008) e Iglesias (2008) quienes manifiestan esta variable es muy importante porque es el sentimiento de las personas de la institución sobre la existencia de un espíritu colaborativo.

**Grafica N° 13.** Comparativo clima organizacional administrativo/asistencial – Variable Motivación



En esta grafica se presenta el resultado de la percepción de clima organizacional para cada una de las áreas en la variable de Motivación, se evidencia en la gráfica que en la E.S.E Hospital local de candelaria la Motivación es percibida como medianamente satisfactorio con un promedio de 2.68. Al realizar la comparación entre las dos áreas se evidencia que el área asistencial presenta mejor promedio con una diferencia de 0,02 en comparación con el administrativo.

La Motivación es entendida como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes OPS (1998), se evaluaron las siguientes subvariables realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo.

De cada una de las subvariables se evidencia que la de menor promedio fue la de reconocimiento a la aportación tanto para el área administrativa y asistencial con un 2.27 y 2.41 que lo ubica como insatisfactorio y la sub-variable de realización personal fue la que obtuvo promedios más altos de medianamente satisfactorio y satisfactorio con 2.97 y 3.30.

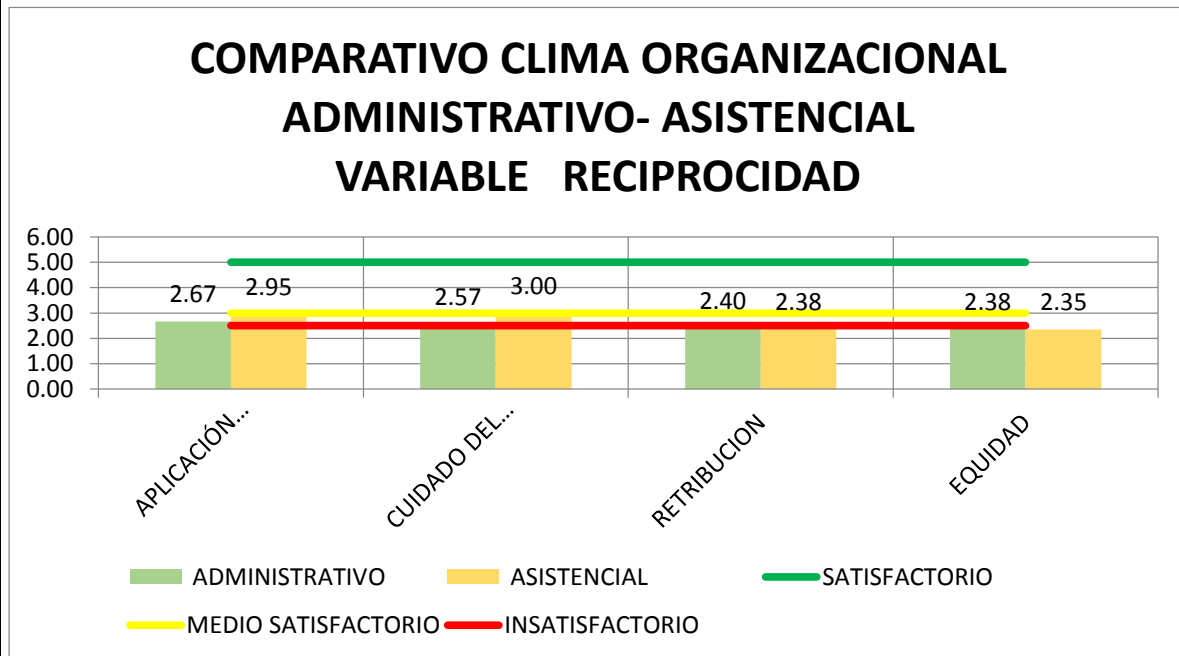
En reconocimiento a la aportación los aspectos de mayor influencia negativa a la hora de evaluar la variable de motivación, es que los colaboradores manifiestan que no se estimula al personal que trabaja bien y no se brinda un reconocimiento especial al buen desempeño, esto ocurre debido a que la E.S.E no cuenta con un plan de bienestar para todo el personal que cuente con un sistema de estímulo y reconocimiento para todos los colaboradores, esto puede provocar malestar en el personal, disminución en el desempeño y productividad.

En la realización personal los aspectos que más influenciaron a la hora de evaluar esta subvariable fue en la que los colaboradores se sienten realizados profesionalmente y que sus actividades constantemente exigen raciocinio, en vista de que la E.S.E le proporciona a los colaboradores todas las herramientas para entender sus actividades, de acuerdo a su perfil y conocimientos lo ubica en un área específica dependiendo de sus habilidades, lo que ha llevado a que el personal pueda realizar sus actividades fácilmente.

Autores como (Stoner, 1996), (Koontz & Heinz, 2004), (Robbins & Coulter, 2000) (Hellriegel & Slocum, 2000), (Chiavenato, 2000) tienen elementos comunes en la conceptualización dada a la motivación, coincidiendo en que es un proceso que inicia a partir de estímulos internos y/o externos, que genera en los individuos un actuar y reacciones diversas, generalmente con intereses individuales u organizacionales. Por ello los estímulos internos que generan motivación en la institución están orientados a la facilidad que obtienen los colaboradores al realizar sus funciones y el apoyo que se brinda mientras se acopla el funcionario a sus actividades.

Esto coincide con el estudio realizado en la IPS de la universidad autónoma de Manizales donde la sub-variable de reconocimiento a la aportación es la de menor puntaje con 2.24, donde los empleados de la IPS refieren que la institución no da crédito ni reconocimiento a las personas en las tareas asignadas, que no se reconoce el valor de los funcionarios y que siempre están pendientes de los errores antes que de los aciertos y virtudes, lo que influye negativamente en la motivación al afectar las necesidades de realce del ego.

**Grafica N° 14.** Comparativo clima organizacional administrativo/asistencial – Variable Reciprocidad



En esta grafica se presenta el resultado de la percepción de clima organizacional para cada una de las áreas en la variable de reciprocidad, se evidencia en la gráfica que en la E.S.E Hospital local de candelaria la reciprocidad es percibida como medianamente satisfactorio con un promedio de 2.59. Comparando cada una de las áreas se evidencia que la de mayor satisfacción en esta variable fue el área asistencial con un promedio de 2.67 a comparación con el área administrativa con 2.50.

La reciprocidad o compromiso, es definida por la OPS (1998) como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización, se evaluaron las siguientes subvariables Aplicación del trabajo, Cuidado del patrimonio institucional, Retribución y Equidad.

De cada una de las sub-variables se evidencia que la de menor promedio fue Equidad tanto para el área administrativa y asistencial con un 2.38 y 2.35 que lo ubica como insatisfactorio y la sub-variable de cuidado del patrimonio institucional obtuvo un promedio medianamente satisfactorio para el área asistencial con 3.0 y en el área administrativa un promedio medianamente satisfactorio en la subvariable de aplicación al trabajo con 2.67.

En la subvariable de Equidad los aspectos de mayor influencia a la hora de evaluar la variable de reciprocidad, es que cada área trabaja por su lado, lo que evidencia en la institución un aspecto que no solo afecta a los colaboradores sino que puede provocar un retraso en el desarrollo de las actividades, también podría provocar la ocurrencia de eventos adversos y una inadecuada calidad de un servicio, debido a que se afectaría otro proceso, además a nivel institucional llevaría a evidenciar disminución de la productividad y en los pacientes una mala atención.

Otro de los aspectos negativos son las normas disciplinarias que podrían estar aplicando con subjetividad, debido a que en la E.S.E el control disciplinario se estaría ejerciendo para algunos colaboradores, evidenciando una inequidad por parte de los coordinadores de procesos; no se debe dejar de lado que la inequidad es otro tipo de acoso laboral, que se da cuando el empleador no es equitativo en la asignación de funciones y menosprecia el trabajo de las personas que se encuentran a su cargo contemplada en la normatividad vigente la Ley 1010 de 2006. (27)

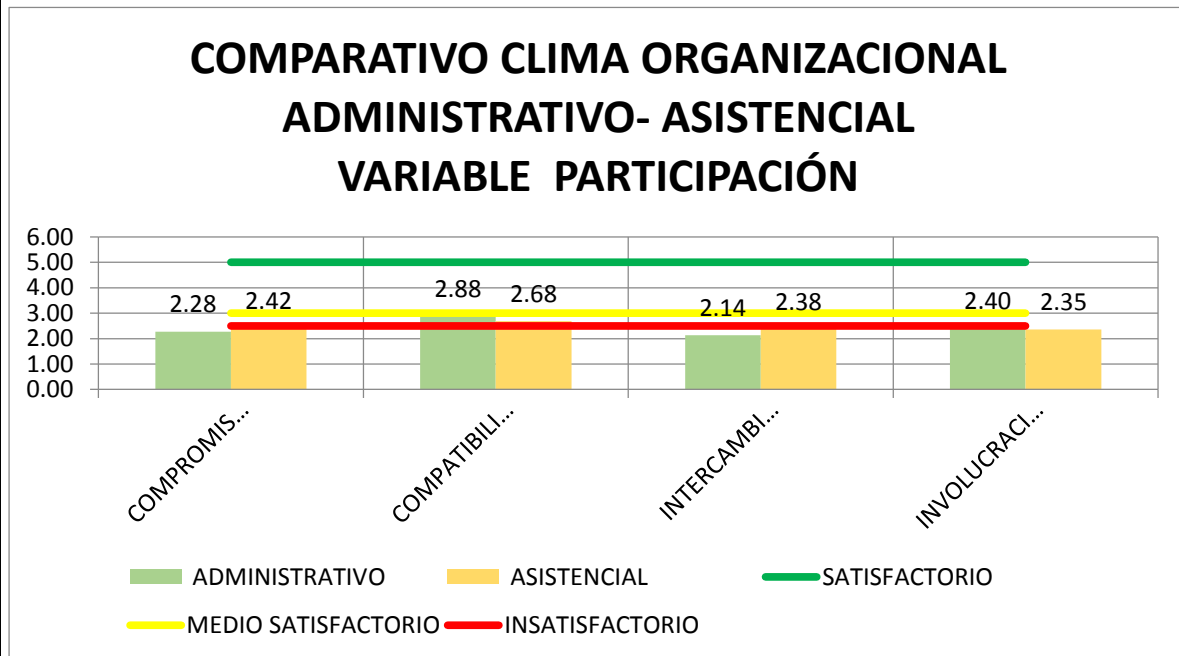
Estas percepciones sobre la equidad, son aspectos que se deben tener en cuenta porque cuando las personas consideran que aportan más que lo que a su juicio se les está retribuyendo se corre el riesgo de abandono, por no sentir cubiertas sus expectativas, tienden a ajustar el desempeño a la recompensa recibida, bajando su productividad y se llenan de motivos para no aportar todo aquello que de su capacidad pueda desprenderse. (28)

En la aplicación del trabajo los aspectos positivos del área administrativa se plantearon porque los colaboradores se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus obligaciones y se responsabilizan por controlar su propio trabajo esto se considera como una necesidad de crecimiento personal, de autodesarrollo continuo y de autosatisfacción, porque es sentirse motivado al hacer uso de su propia capacidad, de sus conocimientos y desarrollo profesional. La autoestima y la autorrealización (necesidades incluidas en la jerarquía de Maslow) dependen mucho del éxito en el trabajo, y sólo se llega a él si se tiene el control del mismo. A. Chers decía que la autonomía era preferible a la dependencia porque se convertía en un elemento primordial de satisfacción. (29)

En el cuidado del patrimonio institucional los aspectos positivos del área asistencial fue la eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase y que se defiende con vehemencia el trabajo y la imagen de su área.

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados. (30)

**Grafica N° 15.** Comparativo clima organizacional administrativo/asistencial – Variable Participación



En esta grafica se presenta el resultado de la percepción de clima organizacional para cada una de las áreas en la variable de participación, se evidencia en la gráfica que en la E.S.E Hospital local de candelaria la participación es percibida como insatisfactorio con un promedio de 2.44. Comparando cada una de las áreas se evidencia que la de mayor satisfacción en esta variable fue el área asistencial con un promedio de 2.46 a comparación con el área administrativa con 2.42.

La Participación se concibe como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales en el logro de los objetivos (OPS, 1998). Para el análisis de la Participación en la IPS se tuvieron en cuenta las subvariables de Compromiso con la productividad, Compatibilización de intereses, Intercambio de información e Implicación en el cambio.

De cada una de las sub-variables se evidencia que la de menor promedio fue intercambio de la información, para el área administrativa con un 2.14 e involucración al cambio para el área asistencial con un 2.35 promedio insatisfactorio para ambas áreas. Las de mayor promedio para el área administrativa y asistencial es la compatibilidad de intereses con 2.88.

En intercambio de la información los aspectos de influencia negativa a la hora de evaluar la variable participación, es que los colaboradores manifiestan que la



información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente y que está concentrada en unos pocos grupos lo que afecta la calidad de los canales de comunicación entre áreas y hace que las personas actúen sin un objetivo claro, desinformadas, dando lugar a la generación de rumores y comentarios sin fundamento, evitando o inhibiendo que participen activa y positivamente en el mejoramiento de los procesos. Al fluir lentamente la información, las personas no se sienten involucradas en la toma de decisiones y en las actividades de la organización. (31)

Las empresas e instituciones tienen necesidad de una información a medida, pertinente, práctica y útil. Convirtiéndose de esta manera en un recurso esencial e imprescindible, no sólo desde la famosa máxima de “la información es poder”, sino desde la convicción de que sin ella es imposible realizar ninguna tarea mínimamente válida. La información es un recurso, un bien capaz de generar un valor determinado cuando aumenta su papel en aquello que puede afectar a las organizaciones y cuando incide en la acertada toma de decisiones. (32)

En involucración al cambio los aspectos de influencia negativa debido a que los programas de desarrollo de esta empresa no preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada, y que existen grupos que se oponen a todos los cambios. Según el Decreto Único 1083 de 2015 los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.(36)

En compatibilidad de intereses los aspectos que más influenciaron de forma positiva fueron los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización y que se trata con cuidado los bienes de la institución.

Los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajarán en armonía. Como dice Shall (1983) sin comunicación no existe organización y Weick (1987) la comunicación interpersonal es la esencia de la organización porque ésta crea estructuras que afectan lo que se dice, se hace y por quien se hace (Orlikowski y Yates, 1994). (33)

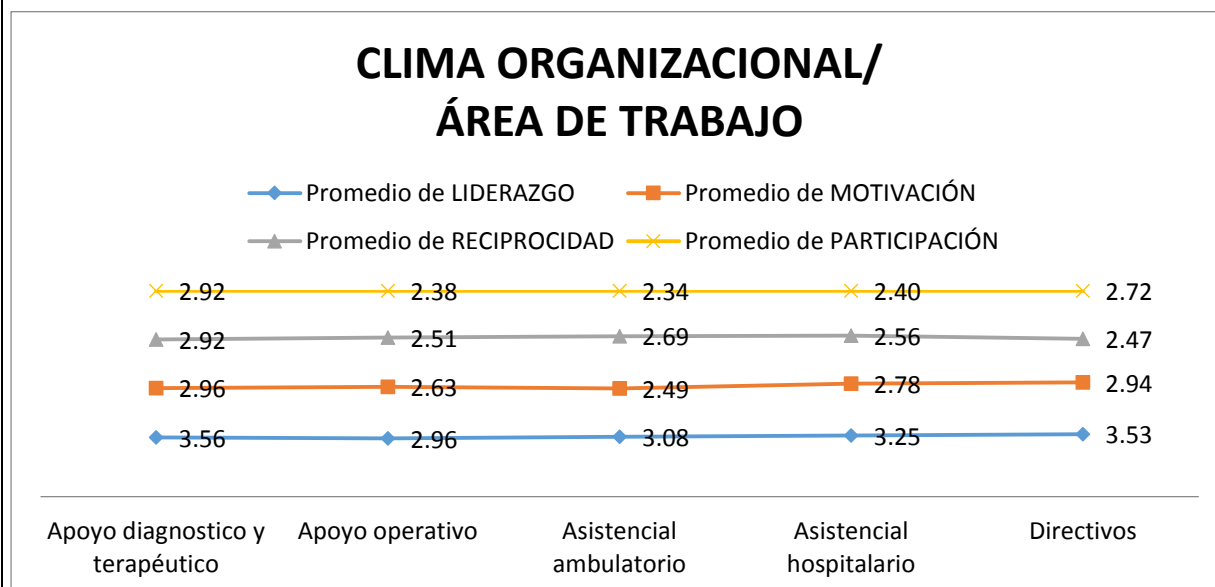
El sentido de pertenencia es la clave fundamental para que una empresa pueda sobresalir en un mundo tan competitivo y globalizado, los colaboradores son los que hacen la diferencia ante la competencia, son ellos los que hablan bien o mal de la empresa y

al final, los que ayudan al desarrollo de las tareas individuales y a alcanzar los objetivos y metas de la organización. (34)

Esto concuerda con el estudio realizado a la IPS de la universidad autónoma de Manizales donde esta variable fue percibida como poco satisfactoria y la subvariable de intercambio de información fue calificada como una falencia al calificar la variable de participación.

Para finalizar al establecer las diferencias del clima organizacional según área de trabajo, tipo de contrato, tiempo en el área actual, se puede concluir que en la institución existe un gran número de personal contratista, algunos (119) llevan bastante tiempo laborando en la E.S.E (mayor de 1 año), estos manifestaron inconformidad por la falta de oportunidad y recursos destinados a mejorar la estabilidad laboral, la principal causa es la falta de opciones de cambio de modalidad de contratación, además de capacitaciones u otras actividades que permitan un crecimiento laboral, el mayor recurso económico está destinado para los empleados de planta, siendo estos de menor proporción en relación a la cantidad de trabajadores quienes reciben los beneficios del programa de bienestar de la institución, lo que genera una actitud negativa en los contratistas que a futuro afectara el rendimiento y la productividad de los trabajadores.

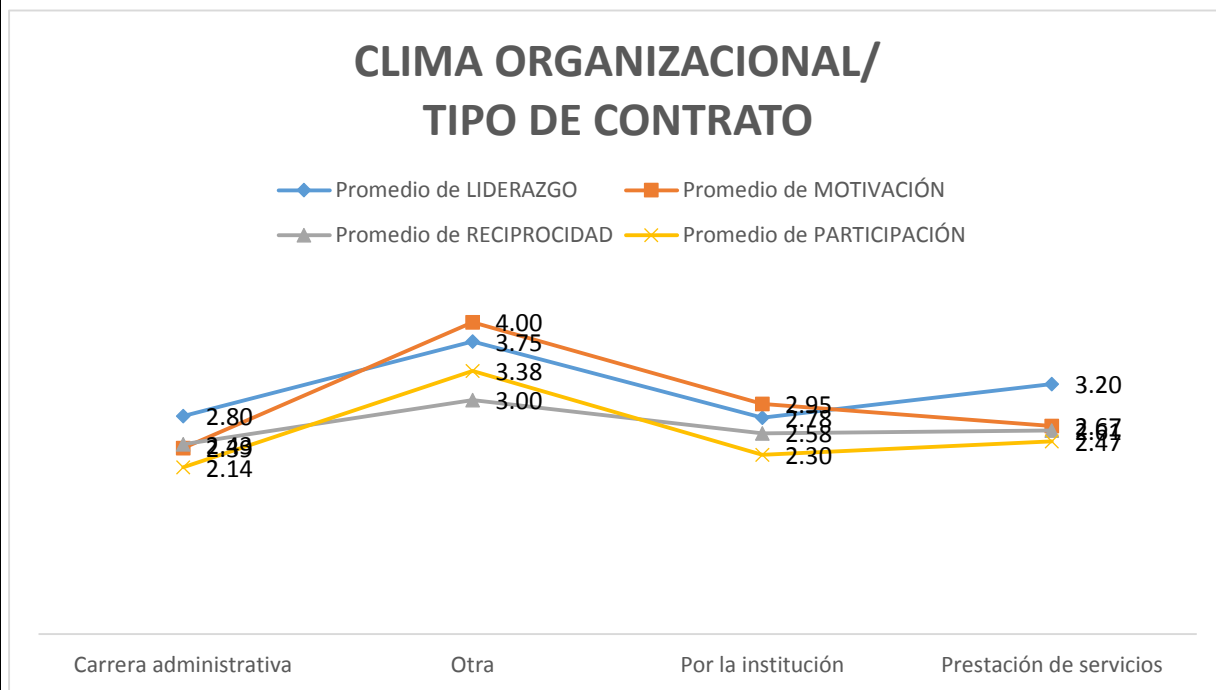
**Grafica N° 16.** Comparativo clima organizacional según área de trabajo



En esta grafica se presenta el resultado de la percepción de clima organizacional según área de trabajo en la E.S.E Hospital local de candelaria, se puede evidenciar que el área con mejor percepción fue la asistencial con un promedio de 2.83, con

relación al área administrativa que obtuvo un promedio de 2.76, ubicándolos como medianamente satisfactorio. En la parte asistencial se observa que el área de apoyo diagnóstico y terapéutico arrojó la mayor calificación con un valor promedio de 3.09 y la que obtuvo menor valoración fue el área apoyo operativo con una calificación de 2.62 de la parte administrativa.

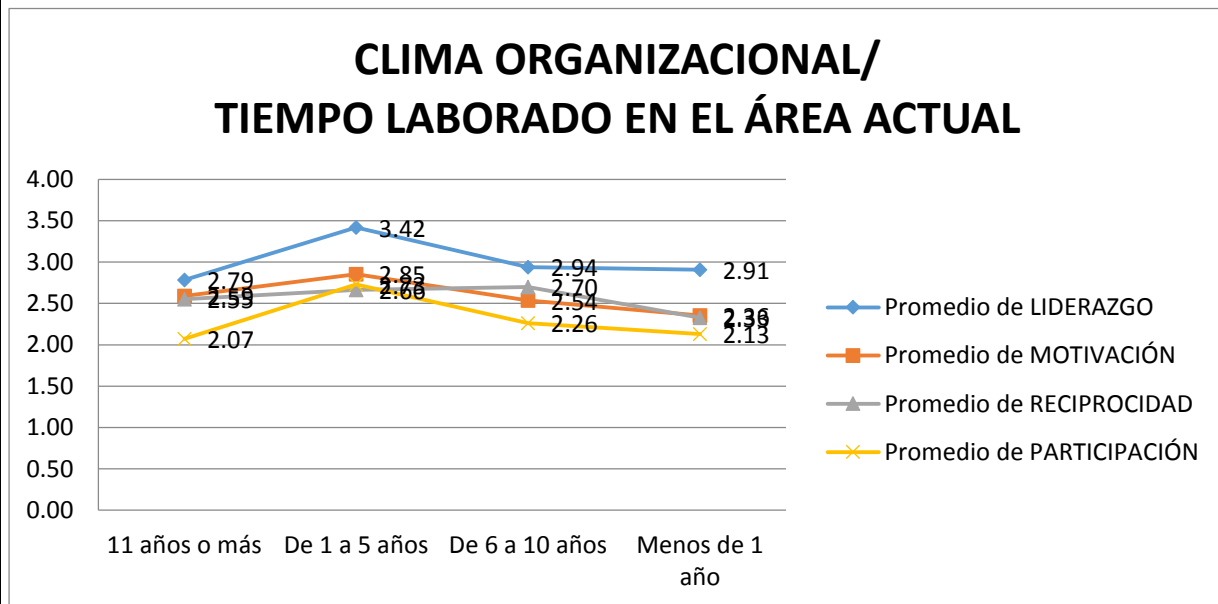
**Grafica N° 17.** Comparativo clima organizacional según tipo de contrato



En esta grafica se presenta el resultado de la percepción de clima organizacional según tipo de contrato en la E.S.E Hospital local de candelaria, se observó que la calificación con mayor promedio fue la opción (otra), realizando el análisis solo dos colaboradores calificaron estas variables, arrojando un promedio de 3.53 quienes percibe el clima organizacional como satisfactorio, realmente es un dato que no es tan significativo porque son muy pocas las personas que aportan a este promedio, diferente a la opción prestación de servicios que fue valorada por 114 colaboradores arrojando una calificación promedio de 2.74 ubicándola en el segundo lugar como medianamente satisfactorio, además se puede decir que es el tipo de contrato que prevalece en la institución. Los colaboradores que tuvieron la menor percepción del clima organizacional fueron los que tienen un tipo de contrato por la institución valorándolo con un promedio de 2.65 lo que lo posiciona como medianamente satisfactorio. Los colaboradores que se encuentra con un contrato de carrera administrativa percibieron la variable liderazgo como la mejor, con un promedio de 2.80 ubicándola como medianamente satisfactoria, los colaboradores con contrato de

otra y por la institución valoraron la variable motivación como la de mejor percepción, con unos promedios de 4 satisfactorio y 2.95 medianamente satisfactorio. Por último los colaboradores de prestación de servicios calificaron la variable liderazgo con la mayor percepción con un promedio de 3.20, evaluándola como satisfactoria.

**Grafica N° 18.** Comparativo clima organizacional según tiempo laborado en el área actual



En esta grafica se presenta el resultado de la percepción de clima organizacional según el tiempo laborado en el área actual en la E.S.E Hospital local de candelaria, los colaboradores que llevan de 1 a 5 años en la institución perciben el clima organizacional como medianamente satisfactorio con una calificación promedio de 2.92 esta representa la mejor opción. Los colaboradores que llevan de 6 a 10 años perciben el clima como medianamente satisfactorio con un promedio de 2.61, pero los colaboradores que tienen menos de un año perciben el clima con una menor valoración promedio, un resultado de 2.43 ubicándolo como insatisfactorio, los que llevan más de 11 años son los empleados de planta quienes perciben también el clima organizacional como insatisfactorio. Todos los colaboradores independientemente del tiempo en el área actual calificaron la variable liderazgo como la de mejor promedio.

## 7. CONCLUSIONES

- Con base en los resultados obtenidos se puede concluir que el clima organizacional de la E.S.E. Hospital Local de Candelaria es medianamente satisfactorio.
- Se pudo identificar que el área crítica al momento de medir el clima organizacional por una diferencia muy mínima está en el área administrativa, donde los colaboradores del apoyo operativo son una gran proporción, estos dieron una calificación baja a la variable de participación haciendo evidente que dentro de su área existen personas que no acceden al cambio con el fin de mejorar sus actividades y cumplimiento de los objetivos, además existe un mal canal de comunicación para divulgar la información necesaria para el área.
- Con relación a la variable de liderazgo se puede concluir que tuvo un promedio satisfactorio siendo la de mejor calificación, donde la subvariable estímulo al trabajo fue la de mayor percepción positiva, porque los colaboradores perciben que son tenidos en cuenta al momento de aportar ideas para el mejoramiento del trabajo, sin embargo existen aspectos a mejorar como son el programa de bienestar y el seguimiento de las funciones de los colaboradores.
- La variable de motivación tuvo un promedio de medio satisfactorio donde la subvariable de realización personal fue la de influencia positiva, en esta se observó que el personal se siente realizado profesionalmente con las labores realizadas, además porque las actividades que realizan exigen de sus capacidades, habilidades y destrezas para poder desarrollarlas .
- En reciprocidad se obtuvo un promedio medianamente satisfactorio, la aplicación al trabajo fue la subvariable de mayor dominio positivo, en esta se observó que las personas cumplen sus obligaciones y controlan su propio trabajo, lo que les brinda autonomía al ejercer sus labores diarias, sin embargo se evidenciaron aspectos a mejorar encaminados al reconocimiento del buen trabajo de los colaboradores.
- La variable de participación obtuvo un promedio de insatisfactorio donde la subvariable de mayor influencia fue la información requerida fluye lentamente, lo que conlleva al retraso de las labores de los colaboradores y a tener problemas de comunicación dentro de la institución; por otro lado se evidencia que existen personas que no colaboran con la evolución del proceso o de las actividades a realizar y no se toman medidas al respecto.
- El personal que manifestó mayor inconformidad al momento de realizar las encuestas son quienes tienen tipo de contratación de prestación de servicios, debido a que no encuentran apoyo por parte de los directivos para tener posibilidades de ascender y crecer laboralmente; además existe temor ante la

posibilidad de terminación de contrato por factores externos que no estén relacionados con el desempeño en el trabajo.

## 8. RECOMENDACIONES

- La dirección de la institución realice actividades que contribuyan a mejorar la motivación en el personal cuando se destaquen por su desempeño.
- Diseñar un plan de capacitaciones que incluya a todo el personal independientemente del tipo de contratación y cargo que realice teniendo en cuenta las necesidades de cada área.
- Evaluar las cargas laborales en cada uno de los procesos para ajustar la distribución de tareas a través de un estudio de cargos.
- Diseñar un plan de incentivos y retribución para los empleados, con el fin de estimular la producción, teniendo como modelo el trabajo en equipo evaluando permanentemente el cumplimiento de metas.
- Se hace necesario que la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos, sea fluida y directa entre todos los colaboradores, respetando el conducto regular y los niveles de autoridad.
- Se deben realizar actividades encaminadas a mejorar la comunicación y trabajo en equipo en todas las áreas de la institución.
- Establecer las funciones a desempeñar de cada colaborador con el fin de realizar un seguimiento que permita evaluar el cumplimiento de las actividades y tomar decisiones equitativas y pertinentes.
- Hacer uso de la herramienta de evaluación de desempeño donde se evalúen las competencias laborales y comportamentales que permitan establecer acciones correctivas oportunas.
- Implementar un programa de bienestar más equitativo donde se involucre a todo el personal independientemente del tipo de contratación que se tenga que promueva el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de acuerdo al perfil.
- Establecer en el reglamento interno de trabajo las medidas a emplear en los casos en los cuales se presente incumplimiento de las actividades o de las normas establecidas las cuales son encaminadas al cumplimiento del área y de la institución.
- Realizar desde el área de seguridad y salud en el trabajo dentro de su plan de trabajo evaluaciones de las condiciones de salud de los colaboradores en cada área, así como evaluación psicosocial para realizar intervenciones a nivel

colectivo e individual.

- La institución para atender sus necesidades sociales debe implementar evaluaciones internas y externas que permitan la autoevaluación y retroalimentación de los procesos que los orienten hacia el cumplimiento de los objetivos.
- El ambiente de trabajo es percibido por los colaboradores de la organización en relación a las variables de clima organizacional, lo que ejerce un impacto directo en el comportamiento y desempeño de los mismos, por tal motivo es importante seguir evaluando el clima organizacional de la institución.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

1. Segredo Pérez Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev. Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 Jun [citado 2017 Oct 26]; 39(2): 385-393. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es)
2. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Revista Fenopina Número 73 15 de febrero de 2015. Administración. Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión, Por Francisco Aníbal Ganga Contreras, María Angélica Piñones Santana Lorena Saavedra Moyano Universidad de Los Lagos, Chile.
3. María Guadalupe García Ramírez Luis Alberto Ibarra Velázquez. Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. 2007 [citado 26 octubre 20 17]; Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
4. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. INFODIR. 2007 [citado 26 octubre 20 17]; Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima\\_organizacional\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_sistemas\\_organizativos.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc)
5. Álvarez V, Shirley V. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. 2001 [citado 26 octubre 2017]. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez\\_V\\_S/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm)
6. Plinio Segundo Puche Berrocal. Medición del clima organizacional de la empresa "emgesa s.a. esp – proyecto hidroeléctrico el quimbo" y su plan de mejoramiento 2014 – 2015. Universidad militar nueva granada. [Internet]. [citado 2017 Oct 26] Disponible en: [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13922/2/MedicionClimaOrganizacional\\_PHEQ.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13922/2/MedicionClimaOrganizacional_PHEQ.pdf)
7. Segredo Pérez Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev. Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 Jun [citado 2017 Oct 26] Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es)

8. Alina María Segredo Pérez, DrC. Ana Julia García Milian, DrC. Pedro López Puig, Pablo León Cabrera, DrC. Irene Perdomo Victoria. Systemic organizational climate approach and its implementation in the public health care. Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). La Habana, Cuba.2015, citado 2017 Oct 26] Disponible en: [https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0864-34662015000100010&script=sci\\_arttext&tlng=pt#ModalArticles](https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0864-34662015000100010&script=sci_arttext&tlng=pt#ModalArticles)
9. Jairo Enrique González Ramírez, Alicia Aristizabal Alzate, María RosalbaLópez Salazar, Aysa Valencia Moreno, Sergio Leonardo Montoya Salazar, Rubén Darío Agudelo Loaiza. El síndrome de burnout en el desempeño laboral. 2013 [Citado 2018 Feb 03] Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/629/Jairo%20E%20Gonzalez%20Ramirez.pdf;jsessionid=1D09538307461DF66ECE5D9731F605FF?sequence=1>
10. Jairo Enrique González Ramírez, Alicia Aristizabal Alzate2, María Rosalba López Salazar, Aysa Valencia Moreno, Sergio Leonardo Montoya Salazar, Rubén Darío Agudelo Loaiza. Clima Organizacional de la IPS universidad Autónoma de Manizales. [Internet]. 2013 [citado 23 noviembre 2017]; Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/10839/629/1/Jairo%20E%20Gonzalez%20Ramirez.pdf>
11. Moya Susana. Motivación y satisfacción de los profesionales de enfermería: investigación aplicada a un área quirúrgica. Universidad de Cantabria. 2011: 1-53 [citado 2017 Oct 26] ; 41( 1 ): Disponible en: <http://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/477>
12. Juárez A. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Instituto mexicano del seguro social. 2012; 50(3):307-314. 2013 Jun [citado 2017 Oct 26] Disponible en: <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumen.cgi?IDARTICULO=38964>.
13. Gamboa Ruiz E. Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. Revista psicología científica [internet]. 2010:9. [citado 2017 Oct 26] Disponible en: [www.psicologiacientifica.com](http://www.psicologiacientifica.com).
14. Gerence. [Internet]. El recurso humano es quizás el mejor activo de la empresa. 2017, Sep.[citado 26 Oct 2017] Disponible en: <https://www.gerencie.com/el-recurso-humano-es-quizas-el-mejor-activo-de-la-empresa.html>

15. Dr. Rafael Alejandro Chavarría-Islas, Dra. Elizabeth Sandoval Islas, Dra. Karina Peláez-Méndez Lic. Claudia Cecilia Radilla-Vázquez. Satisfacción laboral del personal médico en el Servicio de Urgencias Adultos en un Hospital General Regional, Revista CONAMED, ISSN-e 1405-6704, Vol. 14, N°. 2, 2009 citado 2017 Oct 26] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3630781>
16. Ríos ce, Claudia Lorena Echeverry moreno, rodríguez mam, cárdenas wb. Proyecto hospital de armenia. Universidad católica de Manizales; 2015. disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1073/claudia%20echeverry%20rios.pdf?sequence=1&isallowed=y>
17. L González Álvarez, E Guevara Sotomayor, Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, 2013 Santiago, Chile [citado 23 Nov 2017] Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717>
18. Chiang m, salazar cm, núñez a. Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. Theoria [internet]. 2007;16(2):61-76. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>
19. Hernández Zavala M, Hernández Cantoral A, Nava Galán M, Pérez López M, Hernández Ramírez M, satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud. Enfermería Universitaria. 2012; 9(1): 7-15.[citado 23 Nov 2017] Disponible en <http://revistas.unam.mx/index.php/reu/article/viewFile/33252/30431>
20. González Álvarez L, Guevara Sotomayor E, Morales Figueroa G, Segura Hernández P, Luengo Martínez C. Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. Ciencia y enfermería. 2013; XIX (1): 11-2. [citado 23 Nov 2017] Disponible en [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95532013000100002](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532013000100002)
21. José ricardo carrillo arriaga. Mejoramiento del clima organizacional para disminuir accidentes y ausentismo, relacionados con estrés laboral, en constructoras del amm [internet]. Universidad autónoma de nuevo león; 2011 [Citado 28 julio de 2018]. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/2337/1/1080221587.pdf>
22. Jorge M. Galbiati Riesco. Conceptos básicos de la estadística. [citado 27 julio

2018] Disponible en  
[http://www.jorgegalbiati.cl/ejercicios\\_4/ConceptosBasicos.pdf](http://www.jorgegalbiati.cl/ejercicios_4/ConceptosBasicos.pdf)

23. Cristian Naranjo Herrera, Alba Lucía Paz Delgado, Milena Marín Betancur. Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales 2013 [citado 23 Noviembre 2017];. Disponible en:  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/4425/3195>

24. Roberto Hernando Sampieri, Carlos Fernando Collado, Pilar Bautista Lucio. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Capítulo 6. (1991, Página 83). [citado 3 Febrero 2018]. Disponible en:  
[http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_158/recursos/e-books/16062015/metodologia.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_158/recursos/e-books/16062015/metodologia.pdf)

25. LOPEZ, Pedro Luis. POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. Punto Cero, Cochabamba , v. 09, n. 08, p. 69-74, 2004 . [citado 3 Febrero 2018]. Disponible en  
<[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&nrm=iso)>.

26. RESOLUCION NUMERO 8430, Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Octubre 04 de 1993. [citado 3 Febrero 2018]. Disponible en  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

27. Erika Moncada. Inequidad laboral. 2017. [citado 20 julio 2018]. Disponible en  
<http://noticias.universia.net.co/cultura/entrevista/2015/07/14/1128261/inequidad-tipo-acoso-laboral-da-empleador-equitativo-menosprecia-trabajo-personas-explico-monica-jojoa.html>

28. Alba lucia paz delgado, Sandra milena Marín Betancur. Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales 2013 [citado 23 Noviembre 2017];. Disponible en:  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/4425/3195>

29. Ferrero, sofía y López antonio. El control del propio trabajo como factor de satisfacción. [Citado el 20 de julio de 2018. disponible en:  
[http://www.revistaseden.org/files/art549\\_1.pd](http://www.revistaseden.org/files/art549_1.pd)

30. Alejandra Clavería. La importancia de reconocer a los empleados. [Citado el

20 de julio de 2018. disponible en:  
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>

31. Alba lucia paz delgado, Sandra milena Marín Betancur. Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales 2013 [citado 23 Noviembre 2017];. Disponible en:  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/4425/3195>
32. Laura Zepeda mejicanos. Los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el departamento de recursos humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala. [Citado el 20 de julio de 2018. disponible en:  
<http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf>
33. Rigoberto Soria Rom, Aimée Pérez Esparza. Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en jalisco. [Citado el 20 de julio de 2018. disponible en:  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>
34. Juan Luis Terán Ruelas. Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Universidad católica de san pablo. [Citado el 20 de julio de 2018. disponible en:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11663/1/Ensayo%20Final%20Paola%20Mu%C3%B1oz.pdf>
35. Sanchez Flores, Margarita. Tecamachaltzin Cantú, Karla. Propuesta del Manual de Operaciones para la Asociación Mexicana de Tocho. [citado el 20 de julio de 2018]. Disponible en:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/sanchez\\_a\\_m/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/sanchez_a_m/capitulo3.pdf)
36. Decreto Único 1083. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, 26 de Mayo de 2015. [citado el 20 de julio de 2018]- Disponible en:  
<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/860725/DECRETO+1083+DE+2015+COMPLETO+UNICO+REGLAMENTARIO+DE+FUNCI%C3%93N+P%C3%9ABLICA.pdf>