

**Clima organizacional y Percepción de la calidad de los servicios de salud en la  
ESE Camilo Trujillo Silva del Municipio de Palestina, Huila.**

Leidy Alejandra Sánchez Villarreal  
Lina María Suarez Llanos  
Diana Fernanda Escalante Martínez  
Carolina Motta Muñoz  
Yuri Yesmith Revelo Becerra

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

## AGRADECIMIENTOS

A Dios: mi luz, guía y protección, quien me otorgo las cualidades y capacidades suficientes para enfrentar con sapiencia cada etapa de este hermoso proceso, a mi amada familia y con nombre propio a mi madre y a mi hermano, por su virtuosidad, motivación, y apoyo. A mi novio, por su convicción, amor y paciencia. A mi abuelo, mi ángel de la guarda quien desde el plano espiritual me acompaño y me envió la energía suficiente para cumplir lo que algún día mancomunadamente nos trazamos. A todo aquel, que, en su rol de familiar, docente, compañero, amigo, creyó en este proyecto profesional y me impulso con sus palabras y acciones a alcanzar mi objetivo de ser especialista.

*Leidy Alejandra*

Quiero agradecer inicialmente a Dios, quien hace posible este camino de aprendizajes a cada uno de los docentes de la especialización que nos aportaron nuevos conocimientos a nivel personal como profesional, a mi madre quien es mi luz de guía, ha sido la persona fundamental en todo este proceso por ello una vez más concluyo que “querer es poder”.

*Lina María*

Al forjador de mi vida y de quienes tanto amo, a mi padre celestial, mi amparo y fortaleza, quien me bendijo con un gran equipo para culminar este proceso.

*Yuri Revelo*

A Dios por su amor y fidelidad, a mi familia por su apoyo y compañía, a mi por creer y confiar en que todo es posible, finalmente recordemos siempre <<Tú eres la causa que genera efectos en tú vida. El éxito y el fracaso lo generas tú>>

*Diana Fernanda*

Gracias a Dios por la sabiduría y entendimiento para hacer realidad lo propuesto, a mi familia por su constante apoyo, a mi esposo e hija por su amor y ser el motor que impulsa y da fuerza a mis sueños.

*Carolina*

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Agradecimientos	
2. Información general del proyecto.....	6
3. Introducción.....	7
4. Objetivos.....	10
5. Referente teórico.....	11
6. Metodología.....	34
7. Resultados o discusión.....	61
8. Conclusiones y recomendaciones.....	75
9. Referencias bibliográficas.....	84

## TABLAS Y GRAFICOS

	Pág.
Tabla 1. Clima organizacional general.....	61
Tabla 2. Liderazgo.....	62
Tabla 3. Motivación.....	62
Tabla 4. Reciprocidad.....	64
Tabla 5. Participación.....	64
Gráfica 1. Clima organizacional por tipo de contrato.....	64
Gráfica 2. Clima organizacional por tiempo laborado.....	65
Gráfica 3. Clima organizacional según área de trabajo.....	66
Tabla 5. Expectativas.....	67
Tabla 6. Percepción.....	68
Gráfica 4. Comparaciones expectativas – percepciones.....	69
Gráfica 5. Características de servicios de salud según importancia.....	70



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

**2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

Título: Clima organizacional y Percepción de la calidad de los servicios de salud en la ESE Camilo Trujillo Silva del Municipio de Palestina, Huila.

Investigador Principal: Rubén Darío Agudelo Loaiza

Asistente de Investigación Leidy Alejandra Sánchez Villarreal	Trabajo de Grado Semillero
Asistente de Investigación Yuri Yesmith Revelo	Trabajo de Grado Semillero
Asistente de investigación Diana Fernanda Escalante Martínez	Trabajo de Grado Semillero
Asistente de Investigación Carolina Motta Muñoz	Trabajo de Grado Semillero
Asistente de Investigación Lina María Suarez Llanos	Trabajo de Grado Semillero

Línea de Investigación: Gestión de la calidad

Área de conocimiento a la que aplica: Salud

Programa de Posgrado al que se articula: Especialización en administración de salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:  
Ciudad: Palestina                      Departamento: Huila

Duración del Proyecto (periodos académicos): 2

### 3. INTRODUCCIÓN

Se parte del hecho de que la calidad hace referencia a la característica que define como fue prestado un servicio, analizado y conceptualizado desde una visión externa en donde se encuentra quien hizo uso de tal recurso y desde una visión interna compuesta por el individuo o grupo de personas que a través de procesos propios de su razón de ser ofrecieron, prestaron y atendieron una necesidad.

Teóricamente, se define la calidad como aquella que puede referirse a diferentes aspectos de la actividad de una organización: el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema de prestación del servicio o bien, entenderse como una corriente de pensamiento que impregna toda la empresa. <sup>1</sup>

Es importante conceptualizar también el concepto de clima organizacional entendido como el ambiente que se gesta al interior de una organización, teniendo con factores de incidencia la cultura organizacional, el comportamiento grupal, la conducta individual, las creencias, y otros que van configurando la dinámica en que se interactúa dentro del contexto.

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin, para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Cuando se refiere a características personales se está hablando por nombrar algunas, de la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al

rendimiento y productividad de la empresa se refiere. 2

Para el caso de la ESE Camilo Trujillo Silva del Municipio de Palestina Huila, se percibe un entorno con deficiencias en torno a clima laboral, estas se evidencian en los conflictos entre compañeros, debilidades para el trabajo en equipo, sobrecarga laboral en unas áreas, ausencia de plan de bienestar organizacional, e inexistencia del área de talento humano. Este panorama ha traído consigo que los colaboradores se adviertan con alteraciones en sus estados emocionales y motivacionales, lo que tiene efectos en la calidad de prestación del servicio por cuanto se cumple estrictamente con una labor o a veces se cumple regularmente, pero no admite el planteamiento de propuesta de fortalecimiento para la entidad, tampoco que se atiendan las necesidades de forma integral lo que genera sentimientos de aversión en el usuario. Así mismo, la ESE estructuralmente está dividida en dos sedes dentro de la zona urbana del Municipio lo que significa que los servicios se encuentran dispersos lo que repercute en las relaciones interpersonales entre funcionarios debido a que se consideran como partes aisladas y no como miembros de un conjunto que trabaja mancomunadamente por el bienestar y calidad de vida del Municipio de Palestina.

Lo anterior, explícitamente lleva a reconocer la relación existente entre clima organizacional y la percepción de la calidad de los servicios en salud, confirmando que no son elementos que se deben investigar de manera aislada o separada, sino que comprende una confluencia que se va construyendo al interior de empresas y organizaciones, constituyéndose en una temática de relevancia teórica y metodológica a indagar considerando el potencial que aporta el estudiar y acercarse a la comprensión de cómo actúan estas dos variables. Por lo tanto, este trabajo investigativo se propone determinar la relación entre clima organizacional y la percepción de la calidad de los servicios de salud teniendo como población de trabajo la ESE Camilo Trujillo



Silva, adscrita al área de influencia del centro tutorial Pitalito. Ello desde una perspectiva de administración en salud que permita identificar causas y efectos que median esta relación, factores de riesgo y protectores que propician, mantienen o dan solución a la problemática, para posteriormente construir estrategias que tengan aplicabilidad dentro de la Institución de salud y genere aportes a nivel individual, colectivo, interno y externo.

Por tanto, este estudio tiene como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y la percepción de la calidad de los servicios de salud en la ESE Hospital Camilo Trujillo Silva del Municipio de Palestina en el primer semestre del año 2018, desde un tipo de investigación descriptivo bajo un enfoque descriptivo – transversal en donde se hizo una sola medición del cuestionario SERVQUAL en 374 pacientes usuarios mayores de edad seleccionados aleatoriamente y del cuestionario Mi Trabajo que se aplicó a los 48 funcionarios de la ESE. En donde se pudo establecer la relación que el clima organizacional tiene sobre la percepción de calidad de los servicios, puntualmente se estableció como falencias en dimensiones propias del clima organizacional como intercambio de información, retribución, equidad, responsabilidad, realización personal y estímulo a la excelencia, tienen incidencia sobre la calidad de atención que se brinda al usuario, considerando que estas dimensiones proporcionan al colaborador elementos motivacionales y emocionales que redundan en estimulación de procesos, es decir, la potencialización de estos componentes contribuye a que las capacidades, competencias y situaciones propias de cada colaborador se vean fortalecidas y con ello, la forma en que se realizan actividades que involucran a los usuarios de la ESE. De igual manera, es inminente que el proporcionar un clima organizacional adecuado dentro de la entidad, contribuye a que los procesos se ejecuten bajo parámetros de calidad, oportunidad y eficacia, dado que existe satisfacción del cliente interno, quien se encarga de atender la

demanda de servicios de la entidad, con base en los hallazgos encontrados se construyó un plan de mejoramiento que permita fortalecer el conocimiento que se tiene dentro de la Institución respecto a la incidencia del clima organizacional sobre la percepción de calidad de servicios de salud, y la relación existente entre estos dos elementos organizacionales, esto generará impacto toda vez que les permitirá ser más efectivos en los objetivos que desean alcanzar como Institución.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación entre clima organizacional y la percepción de la calidad de los servicios de salud en la ESE Hospital Camilo Trujillo Silva del Municipio de Palestina en el primer semestre del año 2018.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Medir la percepción de los colaboradores frente a las áreas críticas del clima organizacional en la institución ESE Camilo Trujillo Silva.

Describir la percepción de los clientes frente las dimensiones de calidad en la institución objeto de estudio.

Establecer relación entre las áreas críticas del clima organizacional y las dimensiones de la calidad del servicio en salud percibido por los clientes en la institución objeto de estudio.

## 5. REFERENTE TEÓRICO

### 5.1. MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes de la investigación

##### Antecedentes internacionales

El estado del arte realizado por Bernal sobre el del clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud, exponen los siguientes modelos de medición de clima organizacional basados en revisión bibliográfica dentro del área internacional:

*Trabajo de Elton Mayo:* Desarrollado en los años 1927 a 1939, considerado el primer aporte en la historia del clima organizacional, puesto que los experimentos llevados a cabo en las fábricas Hawthorne pertenecientes a la compañía Western Electric ponen de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción, tales como las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como factores determinantes de la productividad y de la satisfacción de los empleados, aspectos que, entre otros, forman parte del clima organizacional

*Estudios de Gellerman:* Brunet menciona que en la psicología industrial/organizacional el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por este autor, no obstante, sus orígenes teóricos no son tan claros en las investigaciones, por lo que generalmente sus antecedentes se remontan a 2 escuelas que son subyacentes en los estudios relacionados con esta variable: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista. Ambos enfoques consideran que el comportamiento de los individuos se ve afectado por el medio que los rodea, lo cual ocasiona que el actuar de las personas se vea condicionado por las percepciones que estas tienen referentes a su área de trabajo, las relaciones con sus compañeros y jefes; en general, la percepción de toda la institución a la cual pertenecen.

Los estudios de Mayo y Gellerman, inician a considerar el factor humano desde su relevancia en el contexto laboral, luego de estar transitando en una época en donde

se asignaba importancia exclusivamente al trabajo y la forma en que se realizaban las actividades, es decir si bien para ese momento histórico se daba énfasis a la productividad entendida desde la acción, con los estudios ya referenciados se amplió la visión sobre la concepción de productividad esta vez otorgando valor al recurso humano, y que estos debían tenerse en cuenta al momento de estudiar y fortalecer la organización en sí.

*Modelo de Likert:* Desarrollado en 1965 en donde sostiene que las conductas de los empleados se ven condicionadas por las percepciones que se tienen del comportamiento administrativo y las condiciones laborales en que realizan su trabajo y sus componentes. De acuerdo con su teoría, existen 3 tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima organizacional: variables explicativas o causales, intermedias y finales. Las variables causales engloban elementos como estructura organizativa, decisiones, competencia, actitudes y reglas; las intermedias son las que constituyen los procesos organizacionales y reflejan el estado interno de la organización, evaluando aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones; las finales se orientan a establecer resultados como productividad, ganancias o pérdidas obtenidas derivadas del efecto ocasionado por las variables causales e intermedias.

Con la inmersión de este modelo, se empezó a considerar los factores comportamentales dentro de la Institución, a través de la clasificación establecida se genera un análisis correlacional entre los factores organizacionales de la Institución con los comportamientos, actitudes y características propias de los individuos que desde su rol se encuentran vinculados a la misma.

*Modelo organizacional de Litwin y Stringer:* Proponen un modelo en 1968 tomando como punto de partida la teoría de motivación de McClelland, a fin de dar a entender la forma en que ellos interpretaban el comportamiento de las personas, en donde se esquematiza que factores como liderazgo, prácticas de dirección, estructura organizacional y toma de decisiones, entre otros, originan las percepciones del clima organizacional y, a su vez, repercuten en aspectos como la productividad, la

satisfacción, la rotación y la adaptación de los empleados.

Ya con el estudio de Litwin y Stringer, se dio un nuevo rumbo al análisis del individuo y sus particularidades dentro del contexto organizacional, puesto que se dio especial énfasis a la motivación, y como este elemento motivacional influye sobre el rendimiento de los colaboradores dentro de la institución, partiendo de que dada su existencia se refuerzan la aparición de factores protectores que admiten el fortalecimiento institucional, y a su vez el desarrollo de cada una de las acciones que se enmarcan en los procesos que desde allí se ejecutan. 3

Con los modelos expuestos vemos como a través de la historia el hombre ha interpretado que la productividad laboral no solo está determinada por la manera como se realizan las diferentes actividades sino que también influye la percepción que cada miembro de esta pueda tener del ambiente interno y externo de su organización, es decir que las características del entorno pueden afectar positiva o negativamente el comportamiento, motivación, y rendimiento de sus procesos es por esto que cada día notamos mayor interés en la elección del recurso humano puesto que juega un papel fundamental para la formación de un sistema organizacional dinámico que promueva relaciones interpersonales apropiadas para lograr, mayor eficiencia en la prestación del servicio y la satisfacción del usuario.

Estos mismos autores postularon modelos que admiten la evaluación de la calidad de los servicios públicos de salud y sus técnicas de evaluación, de la siguiente manera:

*Modelo ISO:* El cual propone abordar el servicio desde tres áreas, la primera *mercado de salud* que toma en cuenta la alta administración, revisión de políticas y objetivos, e información estratégica; la segunda *necesidades del cliente* la cual está compuesta por planeación y provisión de recursos, y flujo de información; y la tercera *solicitud del paciente* integrada por diagnóstico, plan de atención al paciente, y tratamiento del paciente, que promueve una prestación de servicio con mejores prácticas y satisfacción del paciente.

*Modelo JCAHO:* Que plantea estándares de calidad para la acreditación y mejora continua de hospitales, a través estándares centrados en el paciente que abarcan accesibilidad y continuidad de la atención, derechos del paciente y su familia, evaluación del paciente, atención al paciente, educación del paciente y su familia; y un segundo conjunto denominado estándares de gestión de la institución sanitaria que toma en cuenta gestión y mejora de la calidad, prevención y control de la infección, órganos de gobierno, liderazgo y dirección, gestión y seguridad de instalaciones, formación y cualificaciones del personal, gestión de la información.

*Modelo SERVQUAL:* Este modelo se centra en las expectativas del servicio y servicio percibido, es decir en la percepción de la calidad del servicio, teniendo como dimensiones de calidad: seguridad, empatía, confiabilidad, elementos tangibles y capacidad de respuesta.

*Modelo EFQM:* Centra su atención en agentes facilitadores y resultados, los agentes facilitadores están compuestos por liderazgo, personas, política y estratégica, alianzas, recursos, procesos; y los resultados por resultados en las personas, resultado en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave. 4

Otro factor que es preciso destacar son los diferentes modelos (ISO, JCAHO, SERVQUA, EFQM) que nos permiten evaluar mediante directrices específicas los diferentes estándares de calidad en los servicios de salud, centrándose en el bienestar del paciente, la identificación de las fortalezas y fuentes de insatisfacción del clima organizacional con el fin de tomar acciones correctivas y desarrollar planes de mejora que lo favorezcan.

### **Antecedentes nacionales**

Solarte en un artículo publicado para la Universidad del Valle partiendo de investigaciones previas define el clima organizacional como como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico

(infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. 5

Está autora también expone en su estudio herramientas de diagnóstico del clima organizacional, a través de los siguientes modelos desarrollados en el perímetro nacional:

*Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA):* En 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Según Suarez y Valencia y un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, desarrollaron un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa. Sudarsky plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario.

Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. 5

*Modelo de Octavio García:* García diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en

aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa. El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos. 6

*Modelo de Fernando Toro:* La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto). 7 Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

*Modelo de Hernán Álvarez Londoño - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante:* Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente



gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable. Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización. 8

*Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC):* Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional. El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. 9

A nivel nacional también se observa el esfuerzo por medir el clima organizacional que perciben los diferentes miembros de las instituciones de salud, a través de los diferentes modelos adaptados a las organizaciones colombianas, donde se considera de gran importancia, fijar metas para mejorar el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, la motivación y el salario, consideramos que en la actualidad nuestro país a pesar de su empeño por crear un ambiente organizacional positivo debe invertir más en potenciar las capacidades de sus empleados y la retribución económica justa como mecanismo de motivación con el fin de fortalecer las diferentes instituciones y mejorar su nivel de competitividad, al igual que diagnosticar y evaluar mediante las diferentes herramientas dispuestas para estos fines el verdadero ambiente que se está generando con el objetivo de encaminarlo al desarrollo óptimo del recurso humano y por ende a los buenos resultados que estos generen para la organización.

### **Antecedentes locales**

Polo, Ramírez y Ortiz en la Universidad Surcolombiana en la sede Neiva Huila, desarrollaron un estudio el cual evaluaron los factores de riesgo psicosocial en el clima organizacional, el cual arrojó como resultado que la autoridad es un elemento esencial dentro de toda organización, para el buen desempeño de esta es necesario no abusar de su condición para lograr que los individuos realicen objetivos planteados; por lo tanto se requiere dar autonomía a cada individuo, para que tenga la capacidad de liderazgo frente a inquietudes y problemas que puedan surgir en el desarrollo de estos; dentro del ambiente de trabajo existen diversos comportamientos y actitudes en los que se requieren motivar al individuo en la ejecución de sus tareas, a través de una estimulación salarial acorde a su trabajo; así como la recompensa por una labor desempeñada, haciendo en cierto modo que este se sienta a gusto con su trabajo y se estimule en la consecución de metas; la cooperación entre los individuos es un factor importante que busca la consecución de metas y objetivos en menor tiempo, es de anotar que ésta es una falencia grande

que deteriora el Clima Organizacional de cualquier empresa y por ende las diversas relaciones entre jefe y trabajadores; en la forma en que el individuo posea conocimientos claros acerca de los objetivos a cumplir dentro de su ambiente de trabajo será mucho más fácil su consecución, entre tanto si se desconoce en gran parte o no se tiene conocimiento de ellos será muy difícil e imposible su logro. <sup>10</sup>

Por otra parte, Roldán, Vargas, Giraldo y otros, realizaron un estudio de evaluación de la calidad en la atención en salud, la cual arroja como hallazgo que la evaluación del contexto debe ser entendida no sólo como una manera de conocer el hoy, sino más bien de poder establecer la forma cómo el entorno puede afectar al servicio. Bajo este referente, se observó desarticulación en el contexto institucional, no sólo por el desconocimiento que los hospitales hacen de los servicios evaluados, sino también el que los mismos servicios tienen de lo que a nivel de legislación, políticas, planes y programas tiene la organización y el sector. Esto definitivamente los limita en su capacidad de adaptación para responder a las demandas del medio (entendido este no sólo como el medio externo sino como el entorno institucional). Esto se ve reflejado en las valoraciones poco satisfactorias obtenidas en este criterio por la mayoría de los servicios en los seis hospitales estudiados. Existe una simetría básica que liga el proceso al resultado, no sólo desde las propiedades de ambos sino desde los atributos menos básicos de la manera cómo se emplean en la evaluación de la calidad. <sup>11</sup>

A nivel local es importante resaltar en las investigaciones realizadas la relación que se da entre jefes y trabajadores como factor importante dentro del clima organizacional puesto que la autoridad y mando que se ejerce no debe generar presión sobre los subalternos al contrario un buen líder debe brindar autonomía y acompañamiento estimulando las capacidades de cada individuo con el fin de que se sientan integrados en la toma de decisiones y formulación de estrategias para cumplir los objetivos que le sean asignados dentro de la institución, mejorando la satisfacción personal, creando las condiciones favorables para aumentar la eficacia

en sus labores sin afectar las de sus colaboradores puesto que hoy en día percibimos que en ocasiones se abusa del poder ocasionando en el trabajador bajo rendimiento laboral ,poco sentido de pertenencia y por ende una inadecuada prestación del servicio de salud.

Consideramos que se debe dar prioridad a la evaluación de la calidad en la atención en salud y el seguimiento a los resultados de como el entorno puede afectar el servicio prestado, para fortalecer mediante planes de mejora una atención centrada en el paciente y una adecuada articulación de todos los actores involucrados.

### **Reseña Histórica o Referencia Institucional**

La E.S.E. Camilo Trujillo Silva es una Institución de salud de primer nivel, ubicada en el Municipio de Palestina Huila, la cual tiene como misión “Brindar servicios de salud de baja complejidad con alta calidad, con un equipo de servidores idóneos que contando con la mejor tecnología posible lo realice de forma humanizada y con la oportunidad y eficiencia que la Empresa Social del Estado Camilo Trujillo Silva de Palestina Huila y sus usuarios lo requieran”, y como visión “La Empresa Social del Estado Camilo Trujillo Silva de Palestina Huila, será en el mediano plazo una empresa que preste un óptimo servicio de salud, sostenible social y financieramente, posicionada como una de las mejores del Sur del Huila, con estándares de calidad que le permitan enfocarse hacia la acreditación de sus servicios” <sup>12</sup>

### **Bases teóricas**

#### **Calidad en la atención.**

De acuerdo con Outomuro, Mazza y Heh, la calidad de la atención médica ha adquirido importancia en las últimas décadas en relación con el debate sobre los derechos de los pacientes y del derecho a la salud. Si bien la evaluación de esa calidad es importante para lograr resultados positivos en el estado de salud de la

población, la atención de la salud implica acciones que exceden el campo de la medicina y reclama un trabajo interdisciplinario. Así mismo, los usuarios de los servicios de salud deben ser partícipes activos a la hora de establecer necesidades y de planificar las estrategias tendientes a satisfacer las demandas. Los administradores de servicios de salud deben extender sus servicios a la comunidad de manera de atender no solo a los pacientes que se acercan a la consulta sino también a aquellos en situación de riesgo en virtud del medio ambiente, el estilo de vida, o la herencia (biológica). El objetivo de la gerenciadorees de salud debe ser la salud de la comunidad en su totalidad y de sus miembros ofreciéndoles programas preventivos. 13

De tal forma, que englobar integralidad para el usuario vaya desde la prevención hasta el manejo de la enfermedad, es decir, que la calidad implique procesos de mejora en ámbitos administrativos desde la planeación de métodos de atención hasta el campo asistencial donde se recepciona al usuario y se interviene con la práctica médica previamente orientada hacia la satisfacción de la comunidad; una meta aparentemente utópica, pero en nuestra realidad se convierte en el objetivo de alcance más cercano a los servicios que deben ofertar los centros de salud.

De acuerdo con González y Gallardo el concepto de la calidad de la atención médica varía en diferentes épocas y sociedades; sin embargo, el concepto propuesto por Donabedian pudiera ser suficientemente integrador y globalizador para aceptarlo como definición de ella: Calidad es el grado en que los medios más deseables se utilizan para alcanzar las mayores mejoras posibles, o en palabras de Ruelas, La calidad es una combinación de beneficios, riesgos y costos, en donde de lo que se trata es de ofrecer los mayores beneficios con los menores riesgos posibles y a un costo razonable. De acuerdo con Aguirre Gas: La calidad de la atención médica es otorgar atención oportuna al usuario, conforme los conocimientos médicos y principios éticos vigentes, con satisfacción de las necesidades de salud y de las

expectativas del usuario, del prestador de servicios y de la institución. 14

Ya que finalmente, la evaluación directa de los servicios prestados está encaminada en los logros alcanzados desde los centros de salud en los usuarios y la comunidad en general que, en distintas gamas de participación, exponen su satisfacción o nivel de alcance, al obtener un beneficio o haber recibido una atención en salud.

De acuerdo al Instituto de Medicina, el sistema de salud debe proporcionar atención con las siguientes características:

- Segura. Evitar que los pacientes sean dañados debido a las intervenciones médicas que se supone intentan ayudarlos.
- Oportuna (a tiempo). Que se reduzcan las esperas y las demoras dañinas para el paciente y el personal médico.
- Efectiva. Proveer servicios basados en el conocimiento científico, a todos aquellos que puedan ser beneficiados y no a aquellos que no puedan beneficiarse.
- Eficiente. Que disminuya el desperdicio de equipo, insumos, ideas y energía.
- Equitativa. Asegurar que el cuidado brindado no varíe en calidad, debido a características personales del paciente, tales como género, etnia, localización geográfica o estatus socioeconómico.
- Centrada en el paciente. Proveer servicio médico que sea respetuoso y que responda a las preferencias, necesidades y valores de los pacientes, asegurándose de tomarlos en cuenta en todas las decisiones clínicas. 20

La calidad se relaciona con varios aspectos del acto médico, que incluye satisfacer o superar las expectativas de los pacientes mediante acciones basadas en el conocimiento y la tecnología médicas, así como en los principios éticos y legales, a fin de lograr los resultados deseados, reducir los indeseados y con un costo

socialmente soportable. 14

Para lo cual, es indispensable focalizar los servicios como especialidades en atención, puesto que encamina a decisiones y acciones certeras del manejo clínico correcto de los pacientes en forma segura y concreta; sin llegar al despilfarro institucional por negligencia y lagunas de conocimiento en el manejo de pacientes, haciendo costo efectivo el funcionamiento de las instituciones de salud y dando cumplimiento en expectativa financiera a sus administrativos.

De igual forma los siguientes artículos están consignados dentro del Capítulo 8 (Calidad de atención en salud) Código de Ética para el Equipo de Salud de la American Marketing Association, innatamente relacionados con la calidad de atención:

Art.117.A pesar de las dificultades para hallar una definición universalmente aceptada, el concepto de la Calidad de la Atención en Salud está vinculado a la satisfacción de las necesidades y exigencias del paciente individual, de su entorno familiar y de la sociedad como una totalidad. Se basa en la organización de un cambio cuyo objetivo es lograr niveles de excelencia en las prestaciones eliminando errores y mejorando el rendimiento de las instituciones.

Art.118. La Organización Mundial de la Salud define como requisitos necesarios para alcanzar la Calidad en Salud a los siguientes factores: un alto nivel de excelencia profesional, uso eficiente de los recursos; un mínimo riesgo para el paciente, un alto grado de satisfacción del paciente, y la valoración del impacto final de Salud.

Art.119.La calidad en Salud debe entenderse englobando tres dimensiones: a) humana b) científico- técnica y c) económica –financiera.

Art.128. Los administradores de la salud, como integrantes del Equipo de Salud deben aceptar y actuar bajo este Código, previendo y facilitando todos los medios para alcanzar la Calidad de la Atención. Son tan responsables como los prestadores

directos de una buena práctica en Salud. 15

### **Satisfacción del usuario externo.**

De acuerdo con Shimabuku, Huicho, y Fernández, elevar los niveles de salud de una población implica asegurar la calidad de la atención, lo que a su vez está relacionado con la satisfacción del paciente. Se pone cada vez mayor énfasis a la calidad de los cuidados hospitalarios de los niños, en especial en países de recursos limitados, pero también en países más desarrollados. En concordancia con ello, la Organización Mundial de la Salud convocó a una reunión en Bali para revisar el tema y compartir la experiencia de dichos países.

El marco clásico para la evaluación de la calidad y seguridad de la asistencia sanitaria incluye criterios que se pueden clasificar como pertenecientes a la estructura, a los procesos y a los resultados, a lo que habría que agregar el criterio de accesibilidad. Conocer el grado de satisfacción (o insatisfacción) del paciente (usuario externo) constituye un elemento necesario para garantizar la calidad, y debe ser uno de los indicadores reportados por los establecimientos de salud. 16

Para que en medida de los resultados obtenidos se generen medidas orientadas a la mejoría de aspectos negativos o con bajos índices de calidad, lo cual concreta la objetividad de la meta con las acciones en pro de obtener los niveles estandarizados como mínimo sino es que se alcanza el planteamiento misional de las instituciones sanitarias.

Calidad en los servicios de salud y satisfacción del paciente están estrechamente relacionados. El grado de satisfacción del acompañante del paciente cumple una función importante en la atención médica. Se trata, en primer lugar, de un juicio sobre la calidad de la atención, que incorpora las expectativas y percepciones del paciente. En segundo lugar, se trata de un resultado de la atención: un aspecto del bienestar psicológico del paciente y también un signo de éxito para la institución sanitaria. En tercer lugar, la satisfacción del paciente asegura que cumpla su



tratamiento, alentando a los pacientes en la búsqueda de atención y para que colaboren en lograr su mejoría. Por extensión, mala calidad de la atención se asocia con insatisfacción del paciente, lo cual se refleja en quejas, reclamos y denuncias en los medios de comunicación, impacto en la sociedad, desprestigio de las instituciones y, en algunos casos, en procesos judiciales.

La evaluación de la insatisfacción debería contribuir al planteamiento de mejoras en la atención hospitalaria, además de servir de referente de atención para otros establecimientos de salud. 16

Según Arismendi, la calidad de la asistencia sanitaria en los servicios hospitalarios es hoy una constante preocupación de todos los que intervienen en el proceso sanitario (consumidores, pacientes, profesionales, gestores, políticos). Pero el incremento de expectativas tanto de los clientes externos como de los internos y la necesidad de garantizar la eficacia en un marco de actuación donde los recursos son limitados hacen necesario aplicar un modelo que permita evaluar y mejorar la calidad de estos servicios hospitalarios de forma sistemática y así progresar hacia la excelencia. 17

Puesto que, en la actualidad, los medios informáticos permiten realizar seguimientos certeros y congruentes de las necesidades, pero además calculan en valores exactos, los ítems de evaluación planteados operacionalmente al generar una atención en salud.

### **Modelo SERVQUAL.**

El modelo SERVQUAL fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en el año 1985, y consiste en una escala para evaluar las expectativas y percepciones de los clientes respecto a la calidad del servicio, tomando como formadores de las expectativas 4 elementos básicos: la comunicación boca-oído, las necesidades personales de los usuarios, las experiencias previas del cliente y las comunicaciones

externas de la organización. 18

Permitiendo obtener una información específica y orientada a la evaluación de la calidad de los servicios, que incluye en forma universal la visión y respuesta subjetiva de los usuarios.

De acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry, este modelo contemplaba 10 componentes; sin embargo, en 1988 se concluyó que las dimensiones válidas para evaluar la calidad de los servicios son 5, siendo estas: tangibles (contar con instalaciones físicas en buenas condiciones y que la apariencia del personal sea adecuada); confiabilidad (brindar el servicio prometido de forma confiable y segura); capacidad de respuesta (ofrecer apoyo a los pacientes y dar un servicio rápido); seguridad (inspirar confianza a los usuarios por medio del conocimiento y cortesía de los empleados), y empatía (cuidar y dar atención individualizada a quien lo necesite). 18

### **Cuestionario Mi Trabajo**

Instrumento para evaluar el clima organizacional que fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Es una prueba de lápiz y papel que consta de 80 reflexiones, seleccionadas de un pool de 167 preguntas y que representan la evaluación de 4 áreas críticas para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada una de ellas se desglosa en 4 subvariables para un mejor análisis de las mismas y por cada subvariable existen 5 afirmaciones en el instrumento, intercalándose de forma aleatoria. 19

### **Conceptualización de las variables**

Teniendo en cuenta el Instrumento de medición de clima Organizacional de la OPS, se toman en cuenta en la presente investigación las siguientes variables:

- 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. 20

### **Bases legales**

*Ley 10 de 1.990:* Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones, la cual entiende como servicio público de salud “la prestación de los servicios de salud, en todos los niveles, es un servicio público a cargo de la Nación, gratuito en los servicios básicos para todos los habitantes del territorio nacional y administrado en asocio de las entidades territoriales, de sus entes descentralizados y de las personas privadas autorizadas, para el efecto, en los términos que establece la presente ley. El Estado intervendrá en el servicio público de salud conforme a lo dispuesto en el artículo 32 de la Constitución Política.

*Ley 489 de 1.998:* Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones, la cual tiene como objeto regular el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública. La cual se aplica a todos los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público y de la Administración Pública y a los servidores públicos que por mandato constitucional o

legal tengan a su cargo la titularidad y el ejercicio de funciones administrativas, prestación de servicios públicos o provisión de obras y bienes públicos y, en lo pertinente, a los particulares cuando cumplan funciones administrativas.

*Resolución 1016 de 1.989:* Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país, la cual reglamenta que todos los empleadores públicos, oficiales, privados, contratistas y subcontratistas, están obligados a organizar y garantizar el funcionamiento de un programa de Salud Ocupacional de acuerdo con la presente Resolución.

*Decreto 614 de 1984:* Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. En el se determina las bases de organización y administración gubernamental y, privada de la Salud Ocupacional en el país, para la posterior constitución de un Plan Nacional unificado en el campo de la prevención de los accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y en el del mejoramiento de las condiciones de trabajo. Los decretos reglamentarios y demás normas que se expidan para regular aspectos específicos del Título III de la Ley 9a. de 1979 y del Código Sustantivo del Trabajo sobre Salud Ocupacional se ajustarán a las bases de organización y administración que establece este Decreto.

*Resolución 2646 de 2.008:* Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. La cual tiene por objeto de la presente resolución es establecer disposiciones y definir las responsabilidades de los diferentes actores sociales en cuanto a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional.

*Ley 2482 de 2.012:* Por el cual se establecen los lineamientos generales para la

integración de la planeación y la gestión. Que tiene como objeto adoptar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación.

### **Definición de términos básicos**

*Trabajo en equipo:* Unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto. Nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y de complementariedad para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones.<sup>21</sup>

*Resolución de conflictos:* Hace referencia al conjunto de habilidades y de conocimientos que permiten intervenir y entender los procesos de resolución no violenta de los problemas que se pueden presentar entre individuos o comunidades.<sup>22</sup>

*Dirección:* Es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. <sup>23</sup>

*Equidad:* Introduce un principio ético en la igualdad, teniendo en cuenta las diferencias y circunstancias individuales de cada uno. La equidad avanza hacia una sociedad cada vez más justa, que contempla las posibilidades de cada persona y le ofrece oportunidades de desarrollo. <sup>24</sup>

*Responsabilidad:* Se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes", relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general. <sup>25</sup>

*Motivación:* Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

26

*Productividad:* es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc) durante un periodo determinado. Por ejemplo, cuanto produce al mes un trabajador o cuánto produce una maquinaria. El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y por tanto, mayor será la eficiencia. 33

*Cambio:* Se refiere a modificaciones, de mayor o menor calado, que la empresa va a tener que llevar a cabo en su estrategia. El cambio estratégico será necesario cuando se produzca una desviación estratégica, es decir, cuando se produzca un cambio en el entorno que rodea la empresa que haga que la estrategia actual de la empresa quede desfasada y, por tanto, sea necesaria su modificación. El cambio estratégico forma parte del propio proceso de la estrategia empresarial, dado que ésta ha de ser flexible. La flexibilidad le proporciona a la empresa la capacidad para cambiar su estrategia siempre que sea necesario. 27

### **Variables de clima organizacional**

- La variable liderazgo tiene como subvariables: dirección, estímulo a la excelencia,

estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos. A través del cuestionario Mi trabajo se medirá:

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

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

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

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

- 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. A través del cuestionario Mi trabajo se medirá:

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

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

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

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

- La variable reciprocidad se caracteriza por: aplicación al trabajo, cuidado del

patrimonio institucional, retribución y equidad. A través del cuestionario Mi trabajo se medirá:

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

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

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

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

- La participación se refiere al compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucración al cambio. A través del cuestionario Mi trabajo se medirá:

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

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

*Intercambio de información:* Comunicación necesaria entre las personas y grupos para lograr una acción coordinada.

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

### **Variables de calidad**

*Percepción de las necesidades del cliente:* El cliente tiene ciertas necesidades reales, de las cuales a veces él mismo no es consciente. Estas necesidades son



percibidas por el sistema para la posterior realización del servicio.

*Expectativas del cliente:* Aquí se define lo que espera el cliente del servicio, esta expectativa está formada por comunicación de boca a boca, información externa, experiencias pasadas y por sus necesidades conscientes. Aquí se tiene en cuenta los elementos de tangibles, personas, infraestructura, y confiabilidad.

*Eficiencia:* El desarrollar el servicio acertadamente, aprovechando tiempo y materiales, realizándolo de la mejor forma posible.

*Eficacia:* Se refiere solo a obtener el servicio requerido, sin importar los procesos o recursos utilizados.

*Efectividad:* Obtener el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para las que fue diseñado. Cumplir las expectativas de los clientes.

*Repetición:* Cuando un servicio no se realizó bien, se tiene que volver a repetir algunas veces. Esto implica tiempo y esfuerzo tanto para el usuario como para el sistema, por lo que cobra vital importancia en la medición de la calidad en el servicio.

*Problemas:* Es similar a los servicios clasificados como de no rutinarios, porque no son comunes ya que son provocados por problemas. A veces el mismo usuario puede crear el problema, pero éste toma mucho en cuenta la ayuda que el sistema le puede dar.

*Velocidad de respuesta:* La disposición inmediata para atender a los clientes y dar un pronto servicio. La velocidad de respuesta implica características de horario y tiempo, las cuales se ven reflejadas en los siguientes factores: Espera, inicio y terminación, duración y postservicio.

*Postservicio:* Este factor se refiere al tiempo que el sistema tarda para resolver situaciones o problemas que no forman parte del servicio normal.

*Aseguramiento:* El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza.

*Cortesía:* La cortesía implica amabilidad y buen trato en el servicio. El atender con buenos modales al usuario, como persona que es. Unos buenos días un gracias por visitarnos, son elementos de cortesía, que hacen sentir a gusto al cliente.

*Servicialidad:* Este factor podría confundirse con el anterior por la costumbre de utilizarlos para identificar acciones comunes. Pero en realidad, servicialidad es la disposición del empleado por servir al usuario, por buscar acercarse a él antes de que éste lo pueda requerir en un momento especial o de urgencia.

*Competencia:* Es la capacidad de los empleados para realizar un servicio de calidad. Son sus conocimientos y acciones que demuestran al momento de realizar el servicio.

*Credibilidad:* El comportamiento y forma de reaccionar de los servidores, puede provocar seguridad o inseguridad en el usuario. Si el empleado inspira confianza al usuario, el servicio tiene más probabilidades de desarrollarse en un mejor tiempo y sin preocupaciones. Es importante con el factor de credibilidad dentro de la empatía para evaluar la calidad en el servicio.

*Empatía:* Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.

*Personalización:* El buscar hacer sentir al usuario que se le trata individualmente, como alguien especial, le provocara tener una buena opinión de la empresa.

*Conocimiento del cliente:* El ofrecer un trato personalizado, implica, además, conocer más a fondo las necesidades de cada cliente, factor esencial para proporcionar un buen servicio.

## 6. METODOLOGÍA

### Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de Variables de Liderazgo.				
DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR
Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro	Dirección	Se entiende por dirección de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio)	sumatoria de los resultados de los ítems
				No Ítem Valor

institución y lograr resultados	dimensiones del liderazgo	cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de dirección de la variable liderazgo	s	V	F	
			1			
			14			
			33			
			51			
	67					
	Estímulo a la excelencia	Se entiende por estímulo de la excelencia de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de la excelencia de la variable liderazgo	sumatoria de los resultados de los ítems			
			No Ítems	Valor		
				V	F	
			15			
			30			
			34			
			52			
	70					
	Estímulo al trabajo en equipo	Se entiende por estímulo de trabajo en equipo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de trabajo en equipo de la variable liderazgo	sumatoria de los resultados de los ítems			
No Ítems			Valor			
			V	F		
2						
17						
35						
50						
73						

			Se entiende por solución de conflictos de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de solución de conflictos de la variable liderazgo	sumatoria de los resultados de los ítems		
		Solución de conflictos		No Ítems	Valor	
					V	F
				16		
				31		
				36		
			55			
					68	

**Tabla 2. Operacionalización de Variables de Motivación.**

DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR		
Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones de la motivación	Realización personal	Se entenderá por realización personal de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de realización personal de la variable motivación	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No Ítems	Valor	
					V	F
				3		
				18		
		37				
49						
					74	
		Reconocimiento de la aportación	Se entenderá por reconocimiento de la	sumatoria de los		

			<p>aportación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación de la variable motivación</p>	<p>resultados de los ítems</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No Ítem s</th> <th colspan="2">Valo r</th> </tr> <tr> <th>V</th> <th>F</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>19</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>32</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>40</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>56</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>69</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	No Ítem s	Valo r		V	F	19			32			40			56			69		
No Ítem s	Valo r																							
	V	F																						
19																								
32																								
40																								
56																								
69																								
		Responsabilidad	<p>Se entenderá por responsabilidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de responsabilidad de la variable motivación</p>	<p>sumatoria de los resultados de los ítems</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No Ítem s</th> <th colspan="2">Valo r</th> </tr> <tr> <th>V</th> <th>F</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>20</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>43</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>57</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>75</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	No Ítem s	Valo r		V	F	4			20			43			57			75		
No Ítem s	Valo r																							
	V	F																						
4																								
20																								
43																								
57																								
75																								
		Adecuación de las condiciones de trabajo	<p>Se entiende por adecuación de las condiciones de trabajo de nivel alto (satisfactorio): cuando se obtiene una calificación de 4 a 5 nivel medio (poco satisfactorio)</p>	<p>sumatoria de los resultados de los ítems</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No Ítem s</th> <th colspan="2">Valo r</th> </tr> <tr> <th>V</th> <th>F</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	No Ítem s	Valo r		V	F	5														
No Ítem s	Valo r																							
	V	F																						
5																								

			cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de adecuación de las condiciones de trabajo	21		
				41		
				59		
				65		

Tabla 3. Operacionalización de Variables de Reciprocidad.						
DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR		
Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones de la reciprocidad	Aplicación al trabajo	Se entiende por aplicación al trabajo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de Aplicación al trabajo de la variable reciprocidad	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No	Valor	
				Ítems	V	F
				6		
				22		
		42				
		58				
		71				
		Cuidado del patrimonio institucional	Se entiende por cuidado del patrimonio institucional de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No	Valor	
Ítems	V			F		
7						
23						
44						

			satisfactorio cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de Cuidado del patrimonio institucional de la variable reciprocidad	60			
				72			
		Retribución	Se entiende por retribución de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de retribución de la variable reciprocidad	sumatoria de los resultados de los ítems			
				No Ítems	Valor	V	F
				8			
				24			
				39			
				54			
				66			
		Equidad	Nivel alto (satisfactorio): obtener una calificación de 4 a 5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad Nivel medio (poco satisfactorio): obtener una calificación de 2.6 a 3.9 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad y nivel bajo (No satisfactorio): obtener una calificación menor a 2.5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad	sumatoria de los resultados de los ítems			
				No Ítems	Valor	V	F
				9			
				25			
				45			
				53			
				76			

**Tabla 4. Operacionalización de Variables de Participación.**

DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADOR	DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR		
Involucración de los trabajadores en la actividad de la institución aportando cada cual la parte que le corresponde para darle cumplimiento a los objetivos institucionales	Promedio de los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones de la motivación.	Compromiso con la productividad	Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compromiso por la productividad de la variable participación	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No Ítems	Valor	
					V	F
				10		
				26		
		46				
		61				
		77				
				Compatibilidad e intereses	Se entiende por compatibilidad de intereses de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compatibilidad de intereses de la variable participación	sumatoria de los resultados de los ítems
No Ítems	Valor					
	V	F				
11						
27						
47						
62						
78						
		Intercambio de información	Se entiende por intercambio de información de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5,	sumatoria de los resultados de los ítems		
No	Valor					



			nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de intercambio de información de la variable participación	Ítems	r	
					V	F
				12		
				28		
				48		
				63		
				79		
		Involucración al cambio	Se entiende por involucramiento de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de involucramiento en el cambio de la variable participación	sumatoria de los resultados de los ítems		
				No Ítems	Valor	
					V	F
				13		
				29		
				38		
		64				
				80		

### Tipo de estudio

Esta investigación se desarrolló bajo un tipo de investigación descriptiva la cual se entiende como “un estudio en el cual no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad”. 28 A su vez el estudio se propone caracterizar las variables del clima organizacional las cuales según la OPS son motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

Este estudio se realizó bajo un enfoque descriptivo – transversal el cual se conceptúa

como aquellos que “intentan analizar el fenómeno en un periodo de tiempo corto, un punto en el tiempo”. 28 Teniendo en cuenta que se hará una sola medición del cuestionario SERVQUAL y del cuestionario Mi Trabajo en la ESE Camilo Trujillo Silva.

### **Población**

La población estuvo compuesta por el personal administrativo y asistencial adscrito a la ESE Camilo Silva Trujillo del Municipio de Palestina Huila, y por 14.030 usuarios que atiende la Institución

### **Muestra**

La población estuvo compuesta por 48 personas que componen el personal administrativo y asistencial adscrito a la ESE Camilo Silva Trujillo del Municipio de Palestina Huila, al ser una población pequeña no se toman muestras y se aplicará la encuesta a toda la población. Frente a los usuarios se tomaron como muestra 374 usuarios, el cálculo muestral se realizó teniendo en cuenta la ecuación  $N \cdot (Z \cdot Z) \cdot p \cdot (1 - p) = (N - 1) \cdot (me \cdot me) + (Z \cdot Z) \cdot p \cdot (1 - p)$ , en donde N es el tamaño de la población, Z el índice de confiabilidad del 95%, p la proporción, y me el margen de error o precisión.

### **Instrumentos**

CUESTIONARIO SERVQUAL

Modelo SERVQUAL desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

## **CUESTIONARIO SERVQUAL CUESTIONARIO 1 DEL SERVQUAL**

Instrucciones: Basado en su experiencia como usuario de los servicios de salud, piense en el tipo de institución de salud que brindaría una excelente calidad en el

servicio.

Gracias por su colaboración.

Código de la institución

Código del municipio según la DIAN más las iniciales de la IPS (Todo unido).

\_\_\_\_\_

Datos generales

1. Nombre de la institución

\_\_\_\_\_

2. Área de trabajo prestadora del servicio. Marque UNA SOLA OPCIÓN.

2.1 Directiva \_\_\_\_ 2.2 Apoyo operativo \_\_\_\_ 2.3 Asistencial ambulatorio \_\_\_\_

2.4 Asistencial hospitalario \_\_\_\_ 2.5 Apoyo diagnóstico y terapéutico \_\_\_\_

3. Edad (años cumplidos) \_\_\_\_

4. Sexo

4.1. Hombre \_\_\_\_ 4.2 Mujer \_\_\_\_

5. Estado civil.

5.1 Casado \_\_\_\_ 5.2 Separado \_\_\_\_ 5.3 Soltero \_\_\_\_ 5.4 Unión Libre \_\_\_\_

5.5 Viudo \_\_\_\_

6. Escolaridad.

6.1 Primaria \_\_\_\_ 6.2 Secundaria \_\_\_\_ 6.3 Técnico \_\_\_\_ 6.4 Universitaria \_\_\_\_ 6.5

Posgrado \_\_\_\_

7. Zona de procedencia

7.1 Zona urbana \_\_\_\_ 7.2 Zona rural \_\_\_\_

8. Tipo de régimen en salud

8.1 Contributivo \_\_\_\_ 8.2 Subsidiado \_\_\_\_ 8.3 No asegurado \_\_\_\_

### **Cuestionario de medición 1. Servicio deseado**

Basándose en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las instituciones de salud, por favor, indique el grado que usted piensa que una institución que ofrece una excelente calidad en el servicio debe tener respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados.

Si usted siente que la característica no es totalmente esencial, señale el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para una institución de salud, señale el número 7. Si su decisión no es muy definida, señale uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, solo nos interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las instituciones de salud que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

1. Las instituciones de salud deben tener equipos modernos

1 2 3 4 5 6 7

2. Las instalaciones físicas de las instituciones de salud deben lucir atractivas.

1 2 3 4 5 6 7

3. Los empleados de las instituciones de salud deben tener buena apariencia.

1 2 3 4 5 6 7

4. Los materiales asociados con el servicio (panfletos, tarjetas, etc.) deben ser atractivos a la vista en las instituciones de salud.

1 2 3 4 5 6 7

5. Cuando las instituciones de salud prometen hacer algo en un cierto tiempo, lo deben cumplir

1 2 3 4 5 6 7

6. Cuando un cliente tenga un problema, las instituciones de salud deben mostrar un interés sincero en resolverlo

1 2 3 4 5 6 7

7. Las instituciones de salud deben prestar el servicio correcto a la primera.

1 2 3 4 5 6 7

8. Las instituciones de salud deben proveer sus servicios en el tiempo que ellos prometieron hacerlo.

1 2 3 4 5 6 7

9. Las instituciones de salud deben insistir en llevar sus registros y documentos libres de errores.

1 2 3 4 5 6 7

10. Los empleados de la institución de salud deben informar exactamente cuándo serán desempeñados los servicios

1 2 3 4 5 6 7

11. Los empleados de la institución de salud deben dar un pronto servicio a los clientes.

1 2 3 4 5 6 7

12. Los empleados de la institución de salud siempre deben estar dispuestos a ayudar a los clientes.

1 2 3 4 5 6 7

13. Los empleados de la institución de salud nunca deben estar tan ocupados como para no atender a un cliente.

1 2 3 4 5 6 7

14. El comportamiento de los empleados de la institución de salud debe inspirar confianza.

1 2 3 4 5 6 7

15. Los clientes deben sentirse seguros en sus negociaciones con la institución de salud

1 2 3 4 5 6 7

16. Los empleados de la institución de salud deben ser consistentemente amables con los clientes.

1 2 3 4 5 6 7

17. Los empleados de las instituciones de salud deberán estar capacitados para responder a las preguntas de los clientes.

1 2 3 4 5 6 7

18. Las instituciones de salud deberán dar a sus clientes atención individual.

1 2 3 4 5 6 7

19. Las instituciones de salud deberán tener horarios convenientes para todos sus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

20. Las instituciones de salud deben tener empleados que den a los clientes atención personal.

1 2 3 4 5 6 7

21. Las instituciones de salud excelentes se deben preocupar por cuidar los intereses de sus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

22. Los empleados de las instituciones de salud deberán entender las necesidades específicas de sus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

### **Cuestionario de medición 2. Servicio recibido**

El siguiente cuestionario contiene aspectos con respecto al servicio que usted recibe en esta institución de salud. Por favor califique según como usted percibe que recibió cada característica, número 1 significa que usted está totalmente en desacuerdo con que esta institución tenga esa característica y el número 7 significa que está totalmente de acuerdo con el aspecto. Si su decisión no es muy definida, señale uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, solo nos interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted percibe respecto a la institución.

1. La institución de salud cuenta con equipos modernos

1 2 3 4 5 6 7

2. Las instalaciones físicas de la institución de salud lucen atractiva.

1 2 3 4 5 6 7

3. Los empleados de la institución de salud cuentan con buena apariencia.

1 2 3 4 5 6 7

4. Los materiales asociados con el servicio (panfletos, tarjetas, etc.) son atractivos a la vista.

1 2 3 4 5 6 7

5. Cuando esta institución de salud promete hacer algo en un cierto tiempo, lo hace

1 2 3 4 5 6 7

6. Cuando tiene un problema, la institución de salud muestra interés sincero en resolverlo

1 2 3 4 5 6 7

7. La institución de salud presta el servicio correcto a la primera.

1 2 3 4 5 6 7

8. La institución de salud presta sus servicios en el tiempo que promete hacerlo

1 2 3 4 5 6 7

9. La institución de salud lleva sus registros y documentos libres de errores

1 2 3 4 5 6 7



10. Los empleados de la institución de salud le informan exactamente cuándo serán prestados los servicios

1 2 3 4 5 6 7

11. Los empleados de las instituciones de salud le dan un pronto servicio.

1 2 3 4 5 6 7

12. Los empleados de las instituciones de salud siempre están dispuestos a ayudarlo.

1 2 3 4 5 6 7

13. Los empleados de la institución de salud nunca estuvieron tan ocupados como para no atenderlo.

1 2 3 4 5 6 7

14. El comportamiento de los empleados de la institución de salud le inspira confianza.

1 2 3 4 5 6 7

15. Se siente seguro en sus negociaciones con la institución de salud (pagos, facturación)

1 2 3 4 5 6 7

16. Los empleados de la institución de salud son consistentemente amables con usted.

1 2 3 4 5 6 7

17. Los empleados de la institución de salud están capacitados para responder a sus preguntas.

1 2 3 4 5 6 7

18. La institución de salud le da atención individual.

1 2 3 4 5 6 7

19. La institución de salud tiene horarios convenientes para todos los clientes.

1 2 3 4 5 6 7

20. La institución de salud tienen empleados que dan a los clientes atención personal.

1 2 3 4 5 6 7

21. La institución de salud se preocupa por cuidar sus intereses.

1 2 3 4 5 6 7

22. Los empleados de la institución de salud entienden sus necesidades específicas.

1 2 3 4 5 6 7

### **CUESTIONARIO 3. DEL SERVQUAL**

Instrucciones: A continuación, se listan cinco características de las instituciones que ofrecen servicios de salud. Deseamos conocer que tan importante es cada una de esas características si usted está evaluando los servicios de salud. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas: entre más importante sea una característica, más puntos se le asignarán. No olvide asegurarse que la suma de todos los puntos debe ser 100.

1. La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación.

Puntos:

2. La habilidad de la institución de salud para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente.

Puntos:

3. La disponibilidad de la institución de salud para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio.

Puntos:

4. El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza.

Puntos:

5. El cuidado y la atención personalizada que la institución de salud brinda a sus clientes.

Puntos:

Total, de puntos distribuidos 100 puntos

### **Instrumento de clima organizacional**

Cuestionario Mi trabajo

Área: \_\_\_\_\_.

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

Gracias por su colaboración.

**“CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO”.**

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

Gracias por su colaboración.

#### Datos generales de la institución

1. Nombre de la institución

2. Tipo de Institución

1. Mixta

2. Privada

3. Publica

3. Denominación de los servicios instituciones en salud

1. Baja Complejidad

2. Mediana complejidad

3. Alta complejidad

#### Datos generales de identificación del participante

4. Área de trabajo. Marque UNA SOLA OPCIÓN.

4.1 Directivos\_\_\_\_ 4.2 Apoyo operativo \_\_\_\_ 4.3 Asistencial ambulatorio \_\_\_\_

4.4 Asistencial hospitalario \_\_\_\_ 4.5 Apoyo diagnóstico y terapéutico \_\_\_\_

5. Edad (años cumplidos) \_\_\_\_\_

6. Sexo

6.1. Hombre \_\_\_\_ 6.2 Mujer \_\_\_\_\_

7. Estado civil.

7.1 Casado \_\_\_\_ 7.2 Separado \_\_\_\_ 7.3 Soltero \_\_\_\_ 7.4 Unión Libre \_\_\_\_

7.5 Viudo \_\_\_\_

8. Escolaridad.

8.1 Primaria\_\_\_\_ 8.2 Secundaria\_\_\_\_ 8.3 Técnico\_\_ 8.4 Universitaria\_\_\_\_ 8.5

Posgrado\_\_\_\_

9. Término de contratación.

9.1 Prestación de servicios \_\_\_\_ 9.2 Término fijo \_\_\_\_ 9.3 Término indefinido \_\_\_\_

10. Tipo de contrato.

10.1 Carrera administrativa \_\_\_\_ 10.2 Por Cooperativa o asociación \_\_\_\_ 10.3 Por la

institución \_\_\_\_ 10.4 Prestación de servicios \_\_\_\_ 10.5 Otra\_\_\_\_

11. Horas laboradas en el día en la institución.

11.1 1-4 horas \_\_\_\_ 11.2 5-8 horas \_\_\_\_ 11.3 9-12 horas \_\_\_\_ 11.4 Más de 12

horas \_\_\_\_\_

12. Tiempo Laborado en la institución

12.1 Menos de 1 año

12.2 De 1 a 5 años

12.3 De 6 a 10 años

12.4 11 años o más

13. Tiempo Laborado en su actual área/ servicio

13.1 Menos de 1 año

13.2 De 1 a 5 años

13.3 De 6 a 10 años

13.4 11 años o más

14. Tiempo laborado en su cargo actual.

14.1 Menos de 1 año

14.2 De 1 a 5 años

14.3 De 6 a 10 años

14.4 11 años o más

**ÍTEMS CLIMA ORGANIZACIONAL**

No	Reflexiones	Respuesta	
		V	F
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo		
3	La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio		
4	En esta organización se busca que cada cual toma decisiones de		

	cómo realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en esta institución es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones		
7	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución		
8	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación		
9	Aquí las promociones carecen de objetividad		
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.		
11	Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.		
12	La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.		
13	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.		
14	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién tiene que resolverlo.		
15	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.		
16	Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.		
17	Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
18	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
19	En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien.		
20	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
21	Las condiciones de trabajo son buenas.		
22	Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.		
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.		
24	Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.		
25	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		
26	Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.		
27	Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.		
28	Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el ultimo en enterarse.		
29	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.		
30	Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.		
31	A nuestro superior solo le podemos decir los que quiere oír.		

32	En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.		
33	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
34	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.		
35	Cuando uno no sabe como hacer algo nadie le ayuda.		
36	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.		
37	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.		
38	Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		
39	Aquí únicamente están pendiente de los errores.		
40	Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.		
41	En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente.		
42	Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.		
43	Realmente nos preocupa el prestigio de la empresa.		
44	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
45	Aquí cada departamento trabaja por su lado.		
46	Aquí el poder esta concentrado en unos pocos departamentos.		
47	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).		
48	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
49	Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco.		
50	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.		
51	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
52	Los programas de capacitación son para pocos.		
53	En esta organización ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.		
54	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
55	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56	La dedicación de este grupo merece reconocimiento.		
57	Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.		
58	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.		
59	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico del		



	departamento.		
60	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.		
61	El espíritu de equipo de esta organización es excelente.		
62	Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización.		
63	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.		
64	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.		
65	Cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo.		
66	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.		
67	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.		
68	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.		
69	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen al buen desempeño del trabajo.		
70	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.		
71	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
72	En general todos tratan con cuidado los bienes de la institución.		
73	Aquí los resultados son fruto del trabajo de unos pocos.		
74	Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.		
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.		
76	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.		
77	Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.		
78	Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanentemente.		
79	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.		

**Respuestas al “Cuestionario Sobre Mi Trabajo”**

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

No	V	F	No	V	F	No	V	F	No	V	F	No	V	F
1.			17.			33.			49.			65.		
2.			18.			34.			50.			66.		

3.			19.			35.			51.			67.		
4.			20.			36.			52.			68.		
5.			21.			37.			53.			69.		
6.			22.			38.			54.			70.		
7.			23.			39.			55.			71.		
8.			24.			40.			56.			72.		
9.			25.			41.			57.			73.		
10.			26.			42.			58.			74.		
11.			27.			43.			59.			75.		
12.			28.			44.			60.			76.		
13.			29.			45.			61.			77.		
14.			30.			46.			62.			78.		
15.			31.			47.			63.			79.		
16.			32.			48.			64.			80.		

### **Procedimiento de recolección de información**

Para realizar la recolección de información, se emplearán los siguientes pasos:

Colaboradores:

1. Carta de autorización dirigida a la gerente de la ESE Camilo Silva Trujillo
2. Aceptación y acercamiento a las personas encargadas de las diferentes áreas de la ESE Hospital Camilo Trujillo Silva
3. Focalización de la población de estudio de acuerdo con la muestra seleccionada
4. Aplicación del cuestionario SERVQUAL y con ello medir la empatía y confiabilidad de los colaboradores de la entidad frente a la misma.
5. Encuesta de satisfacción con el servicio con el fin de abordar el clima organizacional de la entidad y con ello su relación en planos como:
  - Su estructura
  - Apoyo
  - Normas
  - Identidad
6. Encuesta participante, a colaboradores de la entidad prestadora de servicios.

## 7. Análisis de la información recolectada y presentación

Usuarios:

1. Carta de autorización dirigida a la gerente de la ESE Camilo Silva Trujillo
2. Presentación e identificación investigadores (voz a voz)
3. Focalización de la población de estudio
4. Aplicación del cuestionario SERVQUAL y con ello medir la empatía, confiabilidad y seguridad que tienen al hacer uso de los servicios de la entidad.
5. Encuesta de satisfacción con el servicio con el fin de abordar su percepción frente a la humanización del servicio por la entidad y sus colaboradores a través del cuestionario Mi trabajo
6. Encuesta participante, usuarios de áreas como consulta externa y P y P
7. Análisis de la información recolectada y presentación.

### **Plan de análisis**

#### **Cuestionario Mi trabajo**

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

*Análisis estadístico:*

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

Frente a la descripción de las áreas críticas y el análisis de los ítems clima

organizacional se construyeron gráficos por cada área crítica, donde el eje de las X se 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 quede confeccionado el perfil que representará como se percibe el clima en esa área. Si el valor alcanzado por la subvariable menor que 2,5 entonces el clima en dicha subvariable es insatisfactorio, entre 2,5 y 3 es nivel medio (medianamente satisfactorio) y mayor a 3 satisfactorio.

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

### **Cuestionario SERVQUAL**

Se realizó una gráfica para comparar expectativas y percepciones de los clientes, la cual es similar a un diagrama de dispersión. Las dos variables se ubican en los ejes X - Y, en este eje Y.

El tratamiento de las observaciones según el cuadrante que ocupen es el siguiente:

I. Explotar y vigilar. Son los aspectos que tienen mucha importancia para el cliente y que están bien evaluados según sus percepciones.

II. Mejorar. En este cuadrante caen los aspectos que son muy importantes para el cliente pero se están evaluando mal, por lo que cada uno de los puntos representa un área de oportunidad para la empresa en la que debe aplicarse.

III. Vigilar. En este rubro se ubican aspectos que son de baja importancia y tienen también una evaluación baja. Estos aspectos se deben vigilar ya que cualquiera de ellos puede convertirse en un aspecto importante con el transcurso del tiempo.

IV. Controlar inversión de recursos. Incluye aspectos que no son de mucha importancia para el cliente y que están recibiendo muy buenas evaluaciones. Aquí vale la pena detenerse un poco para controlar si no se está invirtiendo capital innecesario en aspectos que no lo ameritan.

Las medidas de tendencia central que se aplicarán para analizar la información es media, mediana, y moda.

## 7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

### RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados encontrados con la aplicación del Cuestionario SERVQUAL a 374 usuarios de la ESE Camilo Trujillo Silva, y del cuestionario mi trabajo a 48 funcionarios que hacen parte de la planta global de la misma institución, el cual determinó la relación entre clima organizacional y la percepción de la calidad de los servicios de salud en la ESE Hospital Camilo Trujillo Silva del Municipio de Palestina en el primer semestre del año 2018.

#### Clima organizacional

Con la aplicación del cuestionario mi trabajo cuyo objetivo fue medir el clima organizacional en los funcionarios de la ESE Camilo Trujillo Silva, se obtuvieron los siguientes resultados:

*Tabla 1. Clima organizacional general*

VARIABLE	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO
Liderazgo	3,82	3,71
Motivación	3,73	3,52
Reciprocidad	3,28	3,37
Participación	3,67	3,75

Fuente: Elaboración propia

Se encuentra que las variables fueron puntuadas tanto por personal administrativo como por asistencial con valores por encima de 3.0, siendo 3,28 la puntuación más baja obtenida en la variable de reciprocidad y la más alta 3.8 en la variable de liderazgo, estos valores indican una categorización satisfactoria en cuanto a clima organizacional.

*Tabla 2. Liderazgo*

<b>DIMESION</b>	<b>ASISTENCIAL</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
Dirección	3,87	3,85
Estímulo a la excelencia	3,20	3,08
Estímulo al trabajo en equipo	4,47	4,23
Solución de conflictos	3,73	3,69

Fuente: Elaboración propia

La variable de liderazgo fue valorada por el personal con valores mayores a 3.0, siendo 3,08 la puntuación más baja obtenida en la dimensión de estímulo a la excelencia la cual fue otorgada por el área administrativa y la más alta 4,47 en la dimensión de estímulo al trabajo en equipo puntuada por el área asistencial, estos valores indican una categorización satisfactoria en cuanto a liderazgo, siendo su puntuación global 3,76.

*Tabla 3. Motivación*

<b>DIMESION</b>	<b>ASISTENCIAL</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
Realización personal	3,73	3,00
Reconocimiento de la aportación	3,67	4,08
Responsabilidad	3,33	3,23
Adecuación de las	4,20	3,77

condiciones de trabajo		
------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

La variable de motivación fue valorada por el personal con valores mayores a 3.0, siendo 3,00 la puntuación más baja obtenida en la dimensión de realización personal la cual fue otorgada por el área administrativa y la más alta 4,2 en la dimensión de adecuación de las condiciones de trabajo puntuada por el área asistencial, estos valores indican una categorización satisfactoria en cuanto a motivación siendo su puntuación global 3,6.

*Tabla 4. Reciprocidad*

<b>DIMESION</b>	<b>ASISTENCIAL</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
Aplicación al trabajo	3,93	4,00
Cuidado del patrimonio institucional	3,47	3,77
Retribución	3,00	2,85
Equidad	2,73	2,85

Fuente: Elaboración propia

La variable de reciprocidad fue valorada por el personal por encima de 3,0 en las dimensiones de aplicación al trabajo y cuidado del patrimonio institucional, por debajo del umbral (3.0) se valoraron las dimensiones de retribución y equidad. Estos valores indican una categorización satisfactoria para las dimensiones de aplicación al trabajo y cuidado del patrimonio institucional y mediamente satisfactoria para las dimensiones de retribución y equidad. No obstante, la puntuación global fue de 3,32 encontrándose en término satisfactorio.

*Tabla 5. Participación*

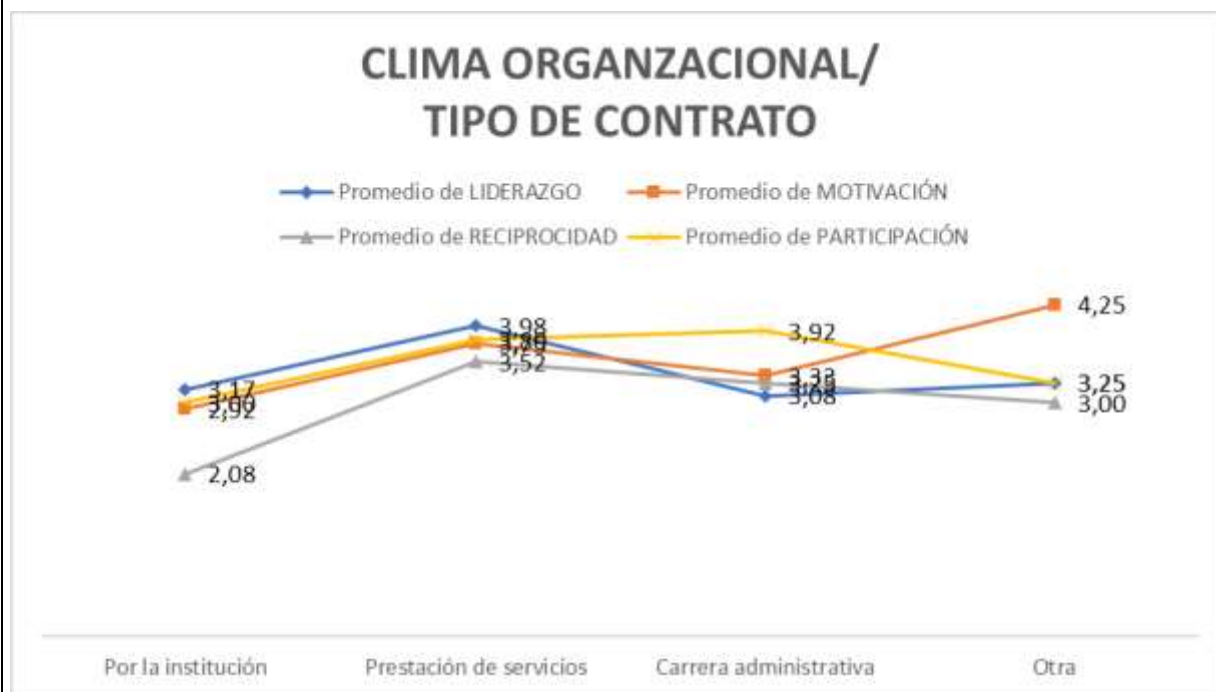
<b>DIMESION</b>	<b>ASISTENCIAL</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
-----------------	--------------------	-----------------------

Compromiso con la productividad	4,00	4,23
Compatibilidad de interés	4,27	4,08
Intercambio de información	2,87	3,23
Involucración al cambio	3,53	3,46

Fuente: Elaboración propia

La variable de participación fue valorada parcialmente por el personal con valores mayores a 3.0, siendo 2,87 la puntuación más baja obtenida en la dimensión de intercambio de información la cual fue otorgada por el área asistencial y la más alta 4,23 en la dimensión de compromiso con la productividad puntuada por el área administrativa, estos valores indican una categorización satisfactoria en cuanto a motivación siendo su puntuación global 3,71.

Gráfica 1. Clima organizacional por tipo de contrato

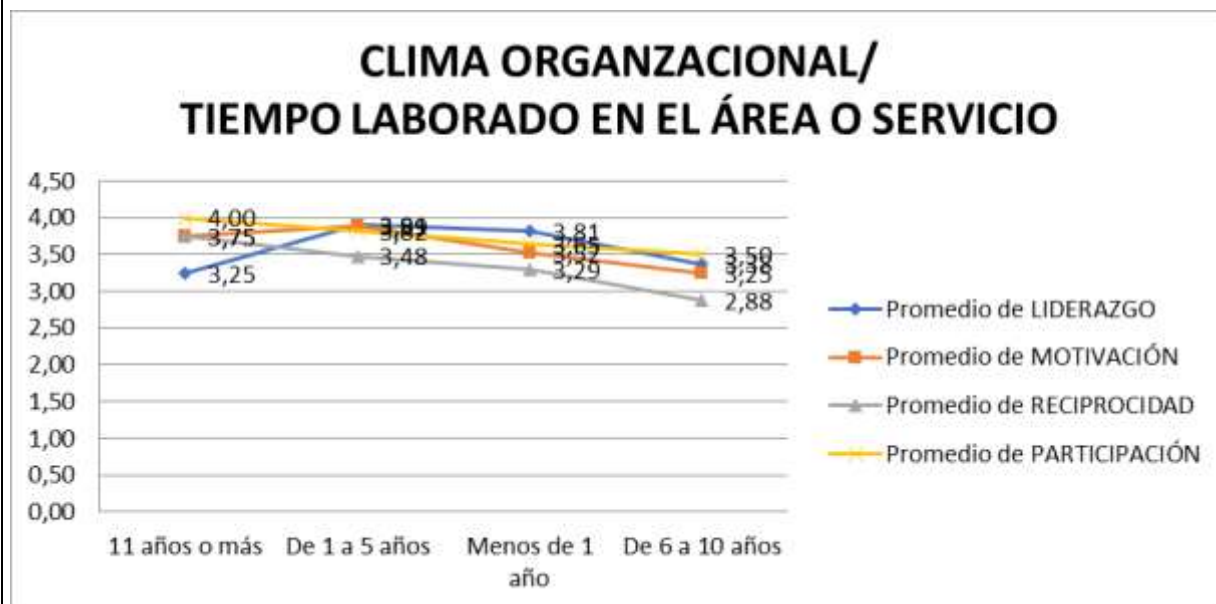


Fuente: Elaboración propia



En cuanto al clima organizacional, se evidencia que los funcionarios de prestación de servicios puntuaron con mayor valor la variable de liderazgo con 3,98, otorgando menor puntuación a la variable de reciprocidad con 3,52. Los funcionarios de carrera administrativa calificaron con un puntaje mayor la variable de participación con 3,92, con menor calificación la variable de liderazgo 3,08. Los funcionarios con otro tipo de vinculación puntuaron con mayor promedio la variable de motivación con 4,25, y con menor promedio la variable de reciprocidad con 3,00.

Gráfica 2. Clima organizacional por tiempo laborado.

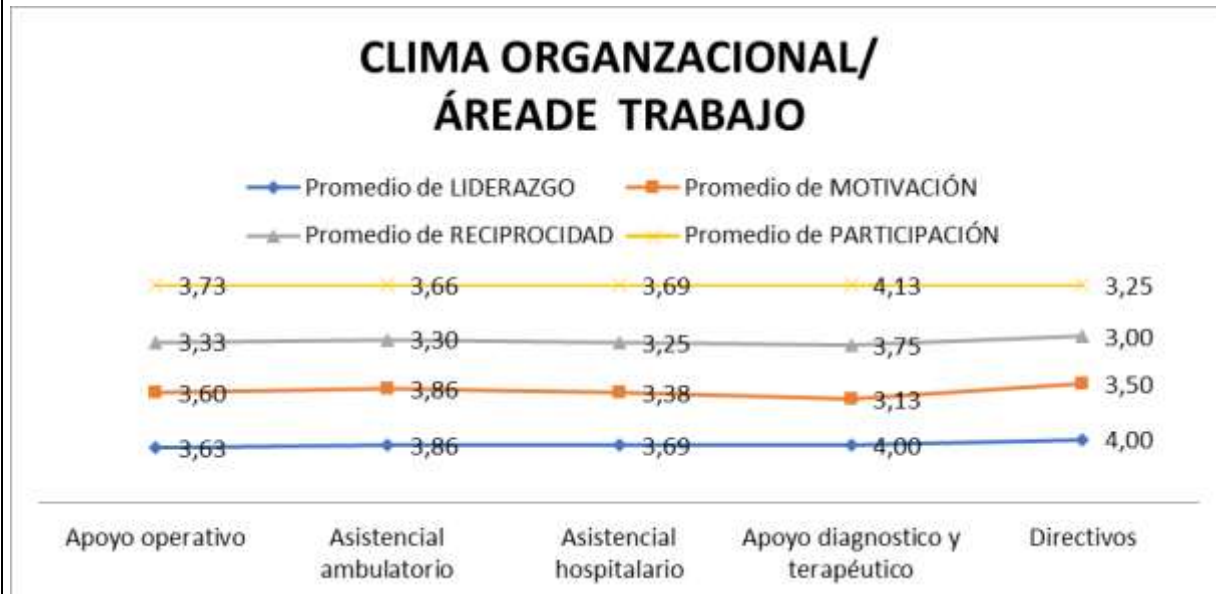


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la gráfica, los funcionarios que llevan vinculados a la Institución 11 años o más, calificaron con mayor puntuación la variable de participación con 4,00 y con menor puntuación la variable de liderazgo con 3,25. Los funcionarios que llevan vinculados de 6 a 10 años calificaron con mayor puntuación la variable de participación con 3,50 y con menor puntuación la variable de motivación con 3,25. Los funcionarios que llevan vinculados de 1 a 5 años calificaron con mayor puntuación la variable de liderazgo con 3,91 y con menor puntuación la variable de

reciprocidad con 3,48. Los funcionarios que llevan vinculados menos de 1 año calificaron con mayor puntuación la variable de liderazgo con 3,81 y con menor puntuación la variable de reciprocidad con 3,29.

Gráfica 3. Clima organizacional según área de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Los funcionarios del área de apoyo operativo registraron mayor puntuación la variable de participación con 3,73, con menor puntuación a la variable de reciprocidad con 3,33. Los funcionarios del área asistencial ambulatorio registraron mayor puntuación la variable de motivación y liderazgo con 3,86, con menor puntuación a la variable de reciprocidad con 3,30. Los funcionarios del área asistencial hospitalario registraron mayor puntuación la variable de liderazgo y participación con 3,69, con menor puntuación a la variable de reciprocidad con 3,25. Los funcionarios del área de apoyo diagnóstico y terapéutico registraron mayor puntuación la variable de participación con 4,13, con menor puntuación a la variable de motivación con 3,13. Los funcionarios directivos registraron mayor puntuación la variable de liderazgo con 4,00, con menor puntuación a la variable de reciprocidad con 3,00.

## Calidad

Con la aplicación del cuestionario SERVQUAL cuyo objetivo fue medir la percepción de calidad de los servicios en los usuarios de la ESE Camilo Trujillo Silva, se obtuvieron los siguientes resultados:

*Tabla 5. Expectativas*

1. Las instituciones de salud deben tener equipos modernos	6,47
2. Las instalaciones físicas de las instituciones de salud deben lucir atractivas.	6,54
3. Los empleados de las instituciones de salud deben tener buena apariencia.	6,53
4. Los materiales asociados con el servicio (panfletos, tarjetas, etc.) deben ser atractivos a la vista en las instituciones de salud.	6,53
5. Cuando las instituciones de salud prometen hacer algo en un cierto tiempo, lo deben cumplir	6,52
6. Cuando un cliente tenga un problema, las instituciones de salud deben mostrar un interés sincero en resolverlo	6,53
7. Las instituciones de salud deben prestar el servicio correcto a la primera.	6,55
8. Las instituciones de salud deben proveer sus servicios en el tiempo que ellos prometieron hacerlo.	6,55
9. Las instituciones de salud deben insistir en llevar sus registros y documentos libres de errores.	6,52
10. Los empleados de la institución de salud deben informar exactamente cuándo serán desempeñados los servicios	6,54
11. Los empleados de la institución de salud deben dar un pronto servicio a los clientes.	6,56
12. Los empleados de la institución de salud siempre deben estar dispuestos a ayudar a los clientes.	6,59
13. Los empleados de la institución de salud nunca deben estar tan ocupados	6,52

como para no atender a un cliente.	
14. El comportamiento de los empleados de la institución de salud debe inspirar confianza.	6,56
15. Los clientes deben sentirse seguros en sus negociaciones con la institución de salud	6,56
16. Los empleados de la institución de salud deben ser consistentemente amables con los clientes.	6,58
17. Los empleados de las instituciones de salud deberán estar capacitados para responder a las preguntas de los clientes.	6,54
18. Las instituciones de salud deberán dar a sus clientes atención individual.	6,58
19. Las instituciones de salud deberán tener horarios convenientes para todos sus clientes.	6,53
20. Las instituciones de salud deben tener empleados que den a los clientes atención personal.	6,51
21. Las instituciones de salud excelentes se deben preocupar por cuidar los intereses de sus clientes.	6,51
22. Los empleados de las instituciones de salud deberán entender las necesidades específicas de sus clientes.	6,55

Fuente: Elaboración propia

La categoría de expectativas es puntuada por los usuarios por encima de 6,0 siendo el menor puntaje 6,51 y el mayor 6,59; se categoriza como satisfactoria con una puntuación global de 6,54.

*Tabla 6. Percepción*

1. La institución de salud cuenta con equipos modernos	4,19
2. Las instalaciones físicas de la institución de salud lucen atractiva.	4,51
3. Los empleados de la institución de salud cuentan con buena apariencia.	4,73
4. Los materiales asociados con el servicio (panfletos, tarjetas, etc.) son	4,69

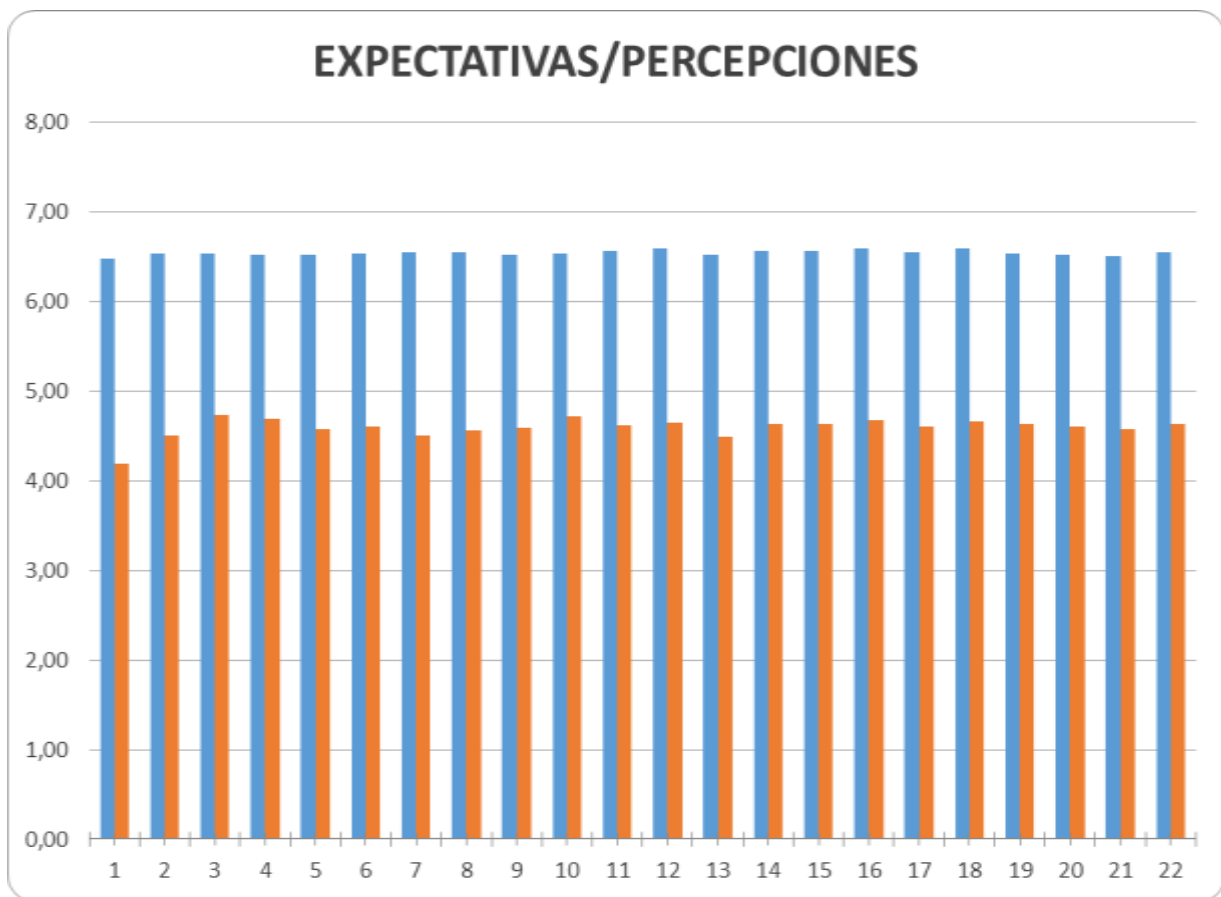
atractivos a la vista.	
5. Cuando esta institución de salud promete hacer algo en un cierto tiempo, lo hace	4,57
6. Cuando tiene un problema, la institución de salud muestra interés sincero en resolverlo	4,60
7. La institución de salud presta el servicio correcto a la primera.	4,50
8. La institución de salud presta sus servicios en el tiempo que promete hacerlo	4,56
9. La institución de salud lleva sus registros y documentos libres de errores	4,59
10. Los empleados de la institución de salud le informan exactamente cuándo serán prestados los servicios	4,72
11. Los empleados de las instituciones de salud le dan un pronto servicio.	4,62
12. Los empleados de las instituciones de salud siempre están dispuestos a ayudarlo.	4,65
13. Los empleados de la institución de salud nunca estuvieron tan ocupados como para no atenderlo.	4,48
14. El comportamiento de los empleados de la institución de salud le inspira confianza.	4,63
15. Se siente seguro en sus negociaciones con la institución de salud (pagos, facturación)	4,63
16. Los empleados de la institución de salud son consistentemente amables con usted.	4,68
17. Los empleados de la institución de salud están capacitados para responder a sus preguntas.	4,60
18. La institución de salud le da atención individual.	4,66
19. La institución de salud tiene horarios convenientes para todos los clientes.	4,63
20. La institución de salud tienen empleados que dan a los clientes atención personal.	4,61
21. La institución de salud se preocupa por cuidar sus intereses.	4,57
22. Los empleados de la institución de salud entienden sus necesidades	4,63

específicas.

Fuente: Elaboración propia

La categoría de expectativas es puntuada por los usuarios sobre 4,0 siendo el menor puntaje 4,19 y el mayor 4,69; se categoriza como mediosatisfactorio con una puntuación global de 4,59.

Gráfica 4. Comparaciones expectativas – percepciones.

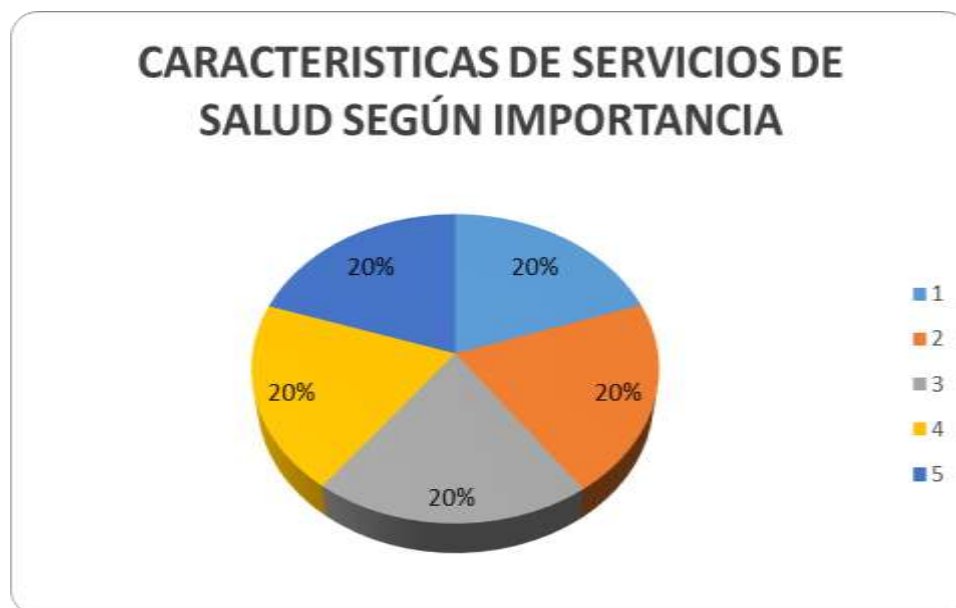


Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que las expectativas de los usuarios de la ESE Camilo Trujillo Silva son superiores a las percepciones sobre la calidad en la Institución, toda vez que las puntuaciones otorgadas son menores en las percepciones, las cuales datan de la

percepción de los clientes frente no solo hacia el servicio recibido si no en relación a aspectos como los equipos con que cuenta la institución, si la estructura es adecuada, agradable a la vista, los avisos en ella son claros a su visibilidad sus horarios de atención son adecuadas y pertinentes en el desarrollo de brigadas o eventos planeados en servicio de la población.

Gráfica 5. Características de servicios de salud según importancia.



Fuente: Elaboración propia

Los usuarios de la ESE Camilo Trujillo Silva, otorgaron un puntaje de 19,71 a la apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación, un puntaje de 20,46 a la habilidad de la institución de salud para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente, un puntaje de 20,18 a la disponibilidad de la institución de salud para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio, un puntaje de 19,87 a el conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza, un puntaje 19,86 a el cuidado y la atención personalizada que la institución de salud brinda a sus clientes.

## **Discusión**

Se analizaron cada una de las variables de clima organizacional de acuerdo con la referencia bibliográfica consultada en la elaboración de la metodología, y con los resultados encontrados. Hallando en la variable de liderazgo, que la dirección tiene una categorización satisfactoria analizando que en la ESE Camilo Trujillo Silva las actividades que se realizan poseen una adecuada orientación en donde se facilitan los medios para lograrlo, así mismo, se encuentra que en cuanto a estímulo por la excelencia existe algunas dificultades expresadas por los sujetos de investigación en donde se puede identificar que al interior de la Institución se carece de programas/capacitaciones que promuevan el aumento de conocimientos en los colaboradores; en cuanto a estímulo del trabajo en equipo las respuestas consideradas proporcionan una visión que sitúa a los funcionarios de la ESE con características suficientes para desarrollar de forma asertiva trabajo en equipo, en la misma línea se evidencia un buen nivel de resolución de conflictos que permite dar soluciones con oportunidad y calidad.

En la variable de motivación, en la dimensión de realización personal se encuentra una categorización medianamente satisfactoria lo que indica que existe debilidad en el reconocimiento de las oportunidades de autorrealización que cada funcionario posee, y por consecuente desconocimiento de los aportes que desde allí se pueden generar; la dimensión de responsabilidad se evidencia de igual forma con algunas falencias, comprendiendo la necesidad de empoderar a los colaboradores en el cumplimiento de sus deberes o actividades asignadas; en lo que se refiere a adecuación de condiciones de trabajo, se halla que la ESE cuenta con condiciones óptimas para el desarrollo de sus actividades.

En la variable de reciprocidad, se identifica que, en aplicación al trabajo, los funcionarios se encuentran identificados con la Institución demostrando niveles de



pertenencia adecuados, propendiendo a la vez el cuidado del patrimonio institucional. En la dimensión de remuneración se obtuvo una categorización medianamente satisfactoria, asociada a deficiencias en el sistema de remuneración, promoción de reconocimientos y plan de capacitación, una categorización similar se obtuvo en la dimensión de equidad aludida a desigualdad para el acceso a beneficios institucionales.

En la variable de participación, se encuentra que en la dimensión compromiso con la productividad, existe una categorización satisfactoria reflexionando en que la interacción entre las partes se realiza de forma óptima de acuerdo con el contexto institucional, una categorización similar existe en la dimensión de compatibilidad de intereses, en donde se concibe como la diversidad de intereses de los funcionarios actúan en función de alcance de objetivos individuales y colectivos, sin embargo se observa que el intercambio de información se da con algunas dificultades, y que la dimensión de involucración al cambio se da con actitud de compromiso, mostrando adaptación al cambio.

Por otra parte, en las variables de calidad se encontró que en la dimensión percepción de las necesidades del cliente, los usuarios son conscientes de las necesidades que tiene, teniendo una visión clara sobre los servicios que ofrece la ESE Camilo Trujillo Silva, no obstante, en lo que a expectativas del cliente se refiere se encuentra de acuerdo con el instrumento aplicado que lo que se espera del servicio son condiciones diferentes a las que se proporcionan en la Institución, encontrando que según la observación que los usuarios realizan a la entidad se presentan falencias en cuanto a eficiencia, eficacia, y efectividad, entendidos estos axiomas como aquellos que garantizan que el servicio se preste acertadamente, que el proceso se desarrolle adecuadamente y que se preste lo que el ciudadano requiere. Así mismo, los usuarios entrevistados indican que las situaciones complejas no se manejan de forma adecuada y que son repitentes, también que no existe un

nivel adecuado de velocidad de respuesta manifestando la ausencia de una respuesta inmediata a cada uno de los momentos de la atención. Se debe resaltar también, que las dimensiones de aseguramiento, cortesía, servicialidad, credibilidad, competencia y empatía se categorizaron como medianamente satisfactorias aludiendo que hay falencias en los colaboradores en cuanto a conocimiento, habilidad para comunicarse, buen trato en el servicio, disposición, comportamiento, calidad de atención, que son atributos indispensables en la atención y que proporcionan al ciudadano la visión acerca de los servicios que se prestan en la Institución. Lo encontrado en el área de percepción de calidad de los servicios, contrasta con lo expuesto por Shimabuku quien manifiesta que calidad en los servicios de salud y satisfacción del paciente están estrechamente relacionados. El grado de satisfacción del acompañante del paciente cumple una función importante en la atención médica. Se trata, en primer lugar, de un juicio sobre la calidad de la atención, que incorpora las expectativas y percepciones del paciente. En segundo lugar, se trata de un resultado de la atención: un aspecto del bienestar psicológico del paciente y también un signo de éxito para la institución sanitaria. En tercer lugar, la satisfacción del paciente asegura que cumpla su tratamiento, alentando a los pacientes en la búsqueda de atención y para que colaboren en lograr su mejoría. Por extensión, mala calidad de la atención se asocia con insatisfacción del paciente, lo cual se refleja en quejas, reclamos y denuncias en los medios de comunicación, impacto en la sociedad, desprestigio de las instituciones y, en algunos casos, en procesos judiciales. 29

Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en la aplicación del cuestionario mi trabajo y SERVQUAL en la ESE Camilo Trujillo Silva del Municipio de Palestina Huila, se pudo establecer la relación que el clima organizacional tiene sobre la percepción de calidad de los servicios, puntualmente se estableció como falencias en dimensiones propias del clima organizacional como intercambio de información, retribución, equidad, responsabilidad, realización personal y estímulo a la excelencia,

tienen incidencia sobre la calidad de atención que se brinda al usuario, considerando que estas dimensiones proporcionan al colaborador elementos motivacionales y emocionales que redundan en estimulación de procesos, es decir, la potencialización de estos componentes contribuye a que las capacidades, competencias y situaciones propias de cada colaborador se vean fortalecidas y con ello, la forma en que se realizan actividades que involucran a los usuarios de la ESE. De igual manera, es inminente que el proporcionar un clima organizacional adecuado dentro de la entidad, contribuye a que los procesos se ejecuten bajo parámetros de calidad, oportunidad y eficacia, dado que existe satisfacción del cliente interno, quien se encarga de atender la demanda de servicios de la entidad.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 CONCLUSIONES

Con el desarrollo de esta investigación se logró determinar la relación entre clima organizacional y la percepción de la calidad de los servicios de salud en la ESE Hospital Camilo Trujillo Silva del Municipio de Palestina en el primer semestre del año 2018, encontrando que las falencias que se presentan en las dimensiones de clima organizacional tienen incidencia negativa en la percepción de los usuarios en cuanto a la calidad de los servicios, toda vez que el clima organizacional se relaciona de forma directa con factores intrínsecos de la persona, los cuales son evidenciados en el momento en que interviene dentro de una atención en el área de salud.

Ahora bien, frente al primer objetivo específico planteado, se midió la percepción de los colaboradores frente a las áreas críticas del clima organizacional en la institución, encontrando una categorización satisfactoria, la cual se realizó luego de aplicar el cuestionario mi trabajo, en donde se evidenció un nivel de clima organizacional adecuada para la ESE, sin embargo se encontró que dimensiones como intercambio de información, retribución, equidad, responsabilidad, realización personal y estímulo a la excelencia recibieron una calificación baja por parte de los sujetos de investigación, poniendo en manifiesto la necesidad de fortalecer el clima organizacional al interior de la institución, contribuyendo con efectividad al alcance de los objetivos institucionales planteados.

En cuanto al segundo objetivo se logró describir la percepción de los clientes frente las dimensiones de calidad en la institución objeto de estudio, constando que el servicio no cumple con las expectativas de los usuarios, puesto que según la medición existe una categorización medianamente satisfactoria, entiendo que los usuarios manifiestan en sus respuestas ausencia de empatía, comunicación asertiva y otros elementos relacionales que ellos consideran de vital importancia a la hora de recibir

un servicio.

Con relación al cuarto objetivo específico, se estableció la relación entre las áreas críticas del clima organizacional y las dimensiones de la calidad del servicio en salud percibido por los clientes en la institución objeto de estudio, determinando la incidencia que existe en la calidad de los servicios desde el clima organizacional, reflexionando en que este último se constituye de factores psicológicos en el trabajo, lo que tiene efectos sobre la salud de quienes hacen parte de una institución en su rol de empleados y que estos efectos son transmitidos a los usuarios en los momentos de atención, por lo que se reconoce que fortalecer el clima organizacional genera aportes en el mejoramiento de la prestación de los servicios de salud. Se logra encontrar que las expectativas de las personas encuestadas alrededor de cómo se debe presentar los servicios de salud son altas lo que denota que cada día las personas buscan mayor aprobación y mejoras no sólo a nivel estructural si no direccionado al personal de la institución de allí que resaltan como importante el buen trato, la amabilidad, el conocimiento de los servicios en cuánto brindar información clara y oportuna.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la ESE Camilo Trujillo Silva la implementación de un plan estratégico que apunte a fortalecer el clima organizacional, considerando su relación con la calidad en la prestación de los servicios.

También, realizar mediciones periódicas a través de la aplicación de encuestas y/o formatos validados, con el fin de obtener una perspectiva más aterrizada de la percepción laboral y de la calidad en la prestación de servicios, apoyados en los colaboradores del área administrativa cuya labor implique evaluar, valorar y elaborar planes de mejoramiento en pro de prestación de servicios con eficacia, eficiencia y

sujetos a los estándares de calidad impuestos por el gobierno nacional como herramienta de protección y garantías de preservar los derechos de los ciudadanos.

Así mismo, fortalecer la gestión integral para la prevención, manejo y control de diferentes factores distorsionadores que se convertirían en agravantes sino se tiene capacidad de respuesta oportuna y efectiva atendiendo las necesidades específicas de cada servicio, del talento humano y la infraestructura de la institución.

Es de vital importancia resaltar que la atención de las sugerencias relacionadas con los materiales asociados al servicio requiere que los entes directivos dirijan su enfoque visional a alcanzar las perspectivas de los usuarios sin afectar las arcas de la institución, logrando equilibrio y enfatizando en los componentes de calidad. Por lo que se recomienda fortalecer este postulado.

Teniendo en cuenta lo anterior, basados en los resultados que arrojó la aplicación de los cuestionarios mi trabajo y SERVQUAL, se presenta a continuación el plan de mejora a implementar dentro de la ESE Camilo Trujillo Silva del Municipio de Palestina Huila.

## PLAN DE MEJORA

HALLAZGO O ASPECTO POR MEJORAR	ACCION CORRECTIVA	RECURSOS	RESPONSABLE	FECHA	
				Comienzo	Fin
Aspecto de instalaciones físicas de la Ese Camilo Trujillo Silva.	Generar ambientes restauradores para los usuarios mediante el control de generadores de estrés ambiental como son: Ruido, iluminación, ventilación e higiene de las instalaciones.	Recurso humano, formatos e informes.	Coordinador del área de SG-SST y personal de servicios generales.	01/02/2019	31/12/2019
	Inspección y vigilancia del estrés ambiental mediante el diligenciamiento o diario de formatos que lo garanticen y el control preventivo de los dispositivos médicos.	Recurso Humano y formatos	Coordinador del área de SG-SST e Ingeniero Biomédico.	01/02/2019	31/12/2019
	Realizar un análisis presupuestal con el fin de adquirir equipos y tecnologías que promuevan la atención oportuna, reducción de esperas y	Informe presupuestal para viabilidad anual.	Gerente, jefe de presupuesto y cartera.	01/02/2019	Indefinido

	comodidad para el usuario.				
	Realizar estrategias que permitan mejorar la estética de las instalaciones y reduzcan la contaminación visual.	Material informativo atractivo	S.I.A.U con apoyo de Talento Humano.	01/02/2019	01/06/2019
Oportunidad en la Prestación del servicio.	Realizar contratación del personal de acuerdo a capacidad instalada, con el fin de suplir la demanda de atención y poder cubrir los vacantes de forma inmediata.	Protocolo de reclutamiento y selección del personal.	Gerencia y Talento Humano	01/02/2019	01/06/2019
	Garantizar mediante capacitación y auditoria interna el adecuado diligenciamiento y manejo de información de los documentos que le conciernen al paciente.	Auditoría interna por áreas de documentación e historias clínicas.	Auditora de Calidad	01/02/2019	01/04/2019
	Realizar análisis del tiempo de duración de la consulta y la puntualidad en el llamado por	Análisis de indicadores de oportunidad en la atención.	Talento Humano, S.I.A.U y Coordinación de humanización.	01/02/2019	01/04/2019



	parte del personal de salud.				
	Realizar capacitación de técnicas de servicio al cliente e identificación de tipos de clientes para individualizar la atención en salud.	Videobeam, computador y folletos.	Talento Humano, S.I.A.U y coordinación de humanización.	01/02/2019	01/03/2019
Comunicación asertiva hacia el paciente	Proponer programas para sensibilizar al personal de salud e inculcar acciones como: presentarse y saludar al paciente, preguntarle el nombre, la ocupación, llamarlo por el nombre, proporcionarle comodidad física y privacidad.	Videobeam, computador y folletos.	Coordinación de Humanización	01/02/2019	01/03/2019
	Facilitar el acceso a la información y orientación a través de un lenguaje claro y sencillo, de acuerdo a las exigencias que el paciente y su familia	Recurso humano	Personal Asistencial y Administrativo.	01/02/2019	01/03/2019

	manifiesten, garantizando la confidencialidad durante el proceso de atención.				
Calidad en la atención en salud	Efectuar políticas de atención humanizada que incluya criterios adecuados para el paciente y el personal de salud que permitan demostrar interés, preocupación y atención por el otro.	Recurso Humano	Coordinación de Humanización	01/02/2019	01/06/2019
	Capacitar de manera efectiva al cliente externo acerca de los derechos y deberes, para que no sean infringidos.	Videobeam, computador y folletos.	Coordinación S.I.A.U	01/02/2019	01/03/2019
	Generar estrategias de sensibilización al personal de salud para la aplicación de las guías, protocolos de manejo clínico, con el fin de disminuir eventos adversos y generar	Videobeam, computador y folletos.	Auditora de Calidad	01/02/2019	01/06/2019

confianza al paciente.				
Elaborar un instrumento de evaluación y niveles de desempeño para la identificación de habilidades y competencias del personal asistencial y administrativo.	Recurso Humano	Talento Humano, Coordinación humanización y Auditora de calidad.	01/02/2019	01/06/2019
Ofrecer programas de orientación y acompañamiento psicológico tanto a los pacientes como a sus familiares ya sea por casos de vulnerabilidad, violencia, enfermedad terminal o muerte.	Recurso Humano	Psicóloga y coordinación de humanización.	01/02/2019	01/06/2019

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Facmed.unam.mx. ¿Qué es la calidad? [Sede web]. México DF: Facmed.unam.mx; 2015 – [actualizado en el 2015; acceso 23 de Agosto del 2018]. Disponible en: <http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf>
2. Repository.unad.edu.co. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. [Sede web]. Fusagasugá: Repository.unad.edu.co; 2012 – [actualizado en Agosto del 2012; acceso 23 de Agosto del 2018]. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
3. Bernal I, Angélica N, Melo P, Lorena M, Limón S. El Clima Organizacional Y Su Relación Con La Calidad De Servicios Públicos De Salud. 2015;31:14–17
4. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. Rev cuadernos de administración. 42: 2. Universidad del Valle. 2006
5. Solarte, M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Rev. Univalle. 2010; 29:2: 1 – 10.
6. Solarte, M. Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de administración. 2009; 42:1: 43 – 61.
7. Decisiondecontrol.weebly.com. Modelo de medición del clima organizacional Hernán Álvarez Lodoño. [Sede web]. Bogotá DC: decisiondecontrol.weebly.com; 2016 – [Actualizado en 2016; acceso 27 de Julio del 2018]. Disponible: [http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo\\_1\\_modelo\\_clima\\_organizacional.pdf](http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo_clima_organizacional.pdf)
8. Solarte, M. Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual.

Cuadernos de administración. 2009; 42:1: 50 – 58.

9. Contenidos.usco.edu.co. Factores de riesgo psicosocial en el clima organizacional de la empresa productos químicos panamericanos S.A. de Neiva. [Sede web]. Neiva: contenidos.usco.edu.co; 2008 – [Actualizado en 2008; acceso en 12 de Junio del 2018]. Disponible: <https://contenidos.usco.edu.co/salud/images/documentos/grados/T.G.Salud-Ocupacional/90.T.G-Flor-Jazmin-Polo,-Nancy-Ramirez-Lugo,-Oliver-Ortiz-Martinez-2008.pdf>
10. bdigital.unal.edu.co. Percepción del cuidado de enfermería en un servicio de atención prenatal. [Sede web]. Montería: bdigital.unaedu.co; 2013 – [Actualizado en 2013; acceso en 12 de Junio del 2018]. Disponible: <http://www.bdigital.unal.edu.co/43080/1/51555566-2013.pdf>
11. calidadensalud.org.ar. Calidad en la atención médica. [Sede web]. Argentina: calidadensalud.org.ar; 2015 – [Actualizado en 2015; acceso en 12 de Junio del 2018]. Disponible: <http://www.calidadensalud.org.ar/Documentos/eicurso.pdf>
12. esectspalestinahuila.gov.co. Misión y visión. [Sede web]. Palestina: esectspalestinahuila.gov.co; 2018 – [Actualizado el 28 de Febrero del 2018; acceso en 12 de Junio del 2018]. Disponible: <http://esectspalestinahuila.gov.co/>
13. González, L. Calidad de la atención médica: La diferencia entre la vida o la muerte. Rev. Digital Universitaria. 2012; 13:8: 1 – 15.
14. aguirreruedaeconomia.blogspot.com. Resumen de la calidad de la atención médica. [Sede web]. Bogotá DC: aguirreruedaeconomia.blogspot.com; 2016 – [Actualizado en 26 de Mayo del 2016; acceso en 08 de Junio del 2018] Disponible: <http://aguirreruedaeconomia.blogspot.com/2016/05/calidad-de-la-atencion-medica.html>
15. Shimabuku, R; Huicho, L; Fernández, D; Nakachi, G; Maldonado, R y Barrientos,

A. Niveles de insatisfacción del usuario externo en el Instituto Nacional de Salud del Niño de Lima, Perú. Rev. perú. med. exp. salud pública. 2012; 9:4: 1-12.

16. Repositorio.unsa.edu.pe. Influencia del clima organizacional en la calidad del servicio en el área de recepción del hotel Casa Andina Select de la ciudad de Arequipa. [Sede web]. Perú: Repositorio.unsa.edu.pe; 2017 – [Actualizado en 2017; acceso 23 de Agosto del 2018]. Disponible: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5377/ADliesem.pdf?sequence=1>
17. Bernal, I; Pedraza, N; Sánchez, M. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Rev. estud.gerenc. 2015; 31:134: 1 – 16
18. uv.mx. Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. [Sede web]. Veracruz: uv.mx; 2012 – [Actualizado en 2012; acceso 08 de junio del 2018]. Disponible: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>
19. Naranjo, C; Paz, A; Marín, S. Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. Rev. Universidad del Rosario. 2014; 14:1: 1 – 22.
20. randstad.es. Trabajo en equipo. [Sede web]. España: randstad.es; 2016 – [Actualizado el 14 de Marzo del 2016; acceso 08 de Junio del 2018]. Disponible: <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
21. Fuquen, M. Los conflictos y las formas alternativas de resolución. Rev. Tabula rasa. 2003; 1:1: 265 – 278.
22. tiemposmodernos.eu. Dirección empresarial. [Sede web]. Colombia: tiemposmodernos.eu; 2010 – [Actualizado el 03 de Marzo del 2010; acceso 08 de

Junio del 2018]. Disponible: <http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/>

23. unicef.org. Los valores. [Sede web]. Colombia: unicef.org; Sin fecha – [Actualizado en Sin fecha; acceso 08 de Junio del 2018]. Disponible: <https://www.unicef.org/colombia/pdf/formamag02.pdf>

24. mineducacion.gov.co. Responsabilidad social empresarial. [Sede web] Colombia: mineducacion.gov.co; 2006 – [Actualizado el 25 de enero del 2006; acceso 08 de Junio del 2018]. Disponible: <https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>

25. sld.cu. Liderazgo y motivación. [Sede web] Cuba: sld.cu; Sin fecha – [Actualizado en Sin fecha; acceso 08 de Junio del 2018]. Disponible: [www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/liderazgo\\_y\\_motivacion.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/liderazgo_y_motivacion.doc)

26. nulan.mdp.edu.ar. Productividad y competitividad. [Sede web]. Argentina: nulan.mdp.edu.ar; 2016 – [Actualizado en 2016; acceso 08 de Junio del 2018]. Disponible: [http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)

27. diccionarioempresarial.wolterskluwer.es. Cambio estratégico. [Sede web]. 2016 – [Actualizado en 2016; acceso 08 de Junio del 2018]. Disponible: [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASmjUwNjtbLUouLM\\_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAxcRTYDUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASmjUwNjtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAxcRTYDUAAAA=WKE)

28. webpersonal.uma.es. Estudios descriptivos. España: webpersonal.uma.es; 2004. – [Actualizado en 2004, acceso 08 de Junio del 2018]. Disponible: <http://webpersonal.uma.es/de/jmpaez/websci/BLOQUEIII/DocbIII/Estudios%20descriptivos.pdf>

29. Shimabuku, R; Huicho, L; Fernández, D; Nakachi, G; Maldonado, R y Barrientos, A. Niveles de insatisfacción del usuario externo en el Instituto Nacional de Salud

del Niño de Lima, Perú. Rev. perú. med. exp. salud pública. 2012; 9:4: 1-12.