



**“INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN
SERVICIOS DE SALUD”**

MONOGRAFIA PRESENTADA POR:

LADY L. CORTAZAR LOZANO

MONICA CHAMORRO

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACION ADMINISTRACION EN SALUD**

CALI

2014



“INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN SERVICIOS DE SALUD”

PRESENTADO AL DOCENTE:

LINA PATRICIA MUÑOZ

TRABAJO PRESENTADO POR:

LADY L. CORTAZAR LOZANO

MONICA YEIMY CHAMORRO MUÑOZ

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALEZ
ESPECIALIZACION ADMINISTRACION EN SALUD**

CALI

2014

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	4
2. JUSTIFICACION	5
3. OBJETIVOS	6
4. METODOLOGIA	7
5. MATRIZ	8
6. CONCLUSIONES	264
7 .RECOMENDACIONES	273
8 .BIBLIOGRAFIA	275

INTRODUCCION

Teniendo en cuenta que la organización es una estructura de coordinación planteada entre dos o más personas para alcanzar una meta en común, donde su principal característica es tener jerarquías de autoridad y cierto grado de satisfacción en el desempeño del trabajo; aquí la planificación estratégica resulta como un proceso generador de directrices frente a la realización de diversas actividades de la institución, convirtiendo entonces el Clima Organizacional en un aspecto determinante para su desarrollo productivo en general, dado que afecta directamente la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal en todos sus niveles.

Visto desde ahí, y desde nuestro objetivo con la presente monografía que es describir la incidencia que tiene el clima laboral en la calidad de atención en los servicios de salud; y partiendo de que la administración de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales, es un tema verdaderamente difícil considerando todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos laborales diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, lo que redundará básicamente en su identificación frente a la institución.

Esta Monografía, pretende contribuir de alguna manera a este entendimiento y en general aportar en los criterios que se deben tomar para llevar adelante la gestión de personal en instituciones de salud, y esto articulado a la necesidad productiva para el sostenimiento económico organizacional, puede afectar de modo determinante el trato, la calidad del servicio y la ganancia y/o pérdida de nuevos usuarios, dejando de ser productivos porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administraciones y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la institución, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Un buen clima organizacional laboral ayuda y alienta la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la institución.

JUSTIFICACION

En la situación de la economía actual, se establecen nuevas exigencias a los diversos sectores laborales, advirtiéndose que no basta con ser innovadores en los servicios ofertados y ofrecer productos de buena calidad; sino que también es necesario entregar un buen servicio al cliente, para lograr de cierta forma la lealtad de los mismos.

En el sector salud colombiano específicamente, se observa una mayor preocupación por la cantidad de población que se logra atender en cada uno de los servicios, más allá de la calidad en la atención al usuario. Olvidándose el efecto directo que tiene el entorno en el ser humano que labora y en su actitud frente a quien recibirá sus servicios, y que finalmente se traduce en la marca de calidad que distingue a la institución, en relación a las demás, y que pese a ser algo intangible, requiere de orientar a toda la institución hacia la importancia que tiene esto para el cliente.

Por tanto, un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en las organizaciones exitosas que sustentan logros. Por ello, se ha decidido realizar la presente monografía, partiendo de que el clima laboral donde se desempeñan los trabajadores en el sector salud, incide en la calidad de atención que se brinda a los usuarios, tomando en cuenta los diferentes actores de la institución, tales como la gerencia, la administración y los empleados. “El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. (Chiavenato, I. 2000, p.86).

En esta misma dirección, con el presente trabajo pretendemos también brindarle una herramienta de conocimiento a dicha institución para el establecimiento de relaciones directas e indirectas entre la necesidad de analizar y tomar en cuenta, como elemento prioritario el clima organizacional, que disminuya la probabilidad de dejar de ser una empresa productiva, manteniéndose como la empresa altamente competitiva que es en la actualidad.

OBJETIVOS

Objetivo general

Describir la incidencia que tiene el clima laboral en la calidad de atención en los servicios de salud.

Objetivos específicos:

- Recopilar bibliografía referente a las categorías definidas: clima laboral, calidad de atención.
- Establecer relaciones conceptuales frente a la incidencia del clima laboral en la calidad de atención en servicios de salud.

METODOLOGÍA:

Se revisaron planteamientos bibliográficos acerca de la incidencia que tiene el clima laboral en la calidad de atención en servicios de salud.

1. Los criterios a tener en cuenta para la selección de los artículos científicos que tomaron como referentes para la presente monografía son los siguientes:
 - a. Deben haberse realizado en los últimos cinco años.
 - b. Artículos indexados.
 - c. Deben tratar temáticas relacionadas con las variables de la presente monografía
 - d. Deben contribuir a la ejecución de los objetivos planteados para la presente monografía.
2. La búsqueda bibliográfica se realizó en dos etapas. En la primera, se llevó a cabo
 - a. Una revisión en las siguientes bases de datos: Proquest, Redalyc, Revista Científica Universidad Nacional de Facultad de Enfermería, Scielo, Repositorio de la Universidad Católica de Manizales (Facultad de salud), Revista Arbitrada Sentido de Vida Ciencia y Humanidades, Revista Argentina de Clínica Psicológica, Revista Científica de la Universidad San Buenaventura de Medellín, Cuadernos de Administración de la universidad del valle, revista Humanet, Revista de Divulgación Científica (Hypatia), Revista de Salud Pública, Revista Médica del Instituto Mexicano de Seguro Social, Revista Científica Uninorte, Revista Científica Universidad santo tomas, revista virtual Universidad Católica del norte y Revista Mad (Universidad del Chile).

Y en la segunda: se tuvo en cuenta los siguientes Criterios de exclusión de artículos:

- a. No tener relación directa con las temáticas de la monografía
- b. Que no fueran de los últimos cinco años.
- c. No ser publicaciones de investigación científica.

MATRIZ

1. Título	FACTORES LABORALES PSICOSOCIALES Y CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ASSBASALUD E.S.E MANIZALES (COLOMBIA).
Autor y Año	Cañón Buitrago, Sandra Constanza; Galeano Martínez, Gladys; 2011
Ubicación del artículo (base datos)	BIBLIOTECA VIRTUAL PARA LA VIGILANCIA EN SALUD PUBLICA EN COLOMBIA, UCM, Archivos Portal de revista científica en ciencias de La Salud. LILACS (Internet)
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Cañón Buitrago, Sandra Constanza; Galeano Martínez, Gladys. Factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la ASSBASALUD E.S.E Manizales (Colombia). <u>Arch. med</u> ; 2011. [citado 29 de Sept.2013]; 11(2):114-126, dec.2011.Disponible en: http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/medicina/archivos_medicina/html/publicaciones/Arch_Med_11_2/4-calidad_vida_laboral_trabajadores_ASSBASALUD.pdf
	Determinar los factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud de ASSBASALUD E.S.E Manizales y como se relacionan.
Palabras Clave	Relaciones Laborales, calidad de vida y Motivación.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>“Para Colombia la Ley 100 trajo consigo cambios importantes en los servicios de Salud tanto como para el usuario como para el profesional. Los costos administrativos se han incrementado se han creado nuevos sistemas de información y de facturación, se ha contratado nuevo personal y se han desarrollado nuevas organizaciones, en donde no existía nada hace varios años. Los nuevos actores han establecidos nuevos patrones de relación no todos conducentes a una mayor eficiencia.”</p> <p>“Si un profesional de la salud no se siente bien en su trabajo con buenas condiciones laborales, clima organizacional, satisfacción y motivación, la atención que preste a sus pacientes pueda que no sean acorde para ofrecer un buen servicio que mejore la calidad de los mismos. Por lo tanto la calidad de vida del trabajo es esencial para la persona y para la organización”.</p>

	<p>“La Calidad de Vida Laboral, tiene que ver con el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional, se fundamenta en aspectos como: participación de los empleados en las decisiones, reestructuración del trabajo, innovación en el sistema de recompensas para influir en el clima organizacional y mejoramiento del ambiente de trabajo”.</p>
Muestra	<p>Estudio de corte transversal, con una muestra total de 89 trabajadores de la salud (médicos, enfermeras, bacteriólogos, técnicos en atención pre-hospitalaria y auxiliares de enfermería y de laboratorio de ASSBASALUD E.S.E Manizales , de los servicios de urgencias, de las unidades intermedias de San Cayetano, La Enea y El centro, durante el segundo semestre del 2010.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Se aplicó una encuesta que inicialmente fue sometida a prueba con un grupo piloto; sobre el 5% de la muestra escogida. Se analizaron las siguientes variables: como por ejemplo de orden cualitativo, edad, género, estrato socioeconómico, profesión, especialidad, estado civil, años en la institución, cargo, área de trabajo, tipo de vinculación, calidad laboral, medida por un cuestionario de la calidad de vida profesional –CVP-35, síndrome de desgaste profesional, medido por un cuestionario, salud general, factores de riesgo psicosocial, satisfacción extrínseca e intrínseca. y algunas variables cuantitativa, un análisis estadísticos para describir las variables numéricas, se emplearon promedios y desviaciones estándar, las variables nominales se describieron mediante tablas de frecuencia.</p>
Resultados	<p>En los participantes el 81% son mujeres, la edad promedio 36 años, estrato socioeconómico medio 72%, 615 auxiliares de enfermería, 19% médicos, se evidenció que el 55% perciben bastante calidad de vida laboral, 11% satisfacción laboral, se encontraron relaciones de calidad de vida laboral con el estrato socioeconómico, motivación intrínseca, apoyo directivo, satisfacción laboral, y salud general.</p> <p>El análisis descriptivo muestra que las dimensiones pertenencia, imagen, compromiso y trabajo en equipo son dimensiones percibidas favorablemente en la facultad. El análisis promedio de regresión múltiple estándar evidenció una correlación estadísticamente significativa y confiable al 95 % entre la percepción de coherencia, tipo de autoridad y claridad organizacional y que explican el 48,5 % del bajo nivel de respeto percibido.</p> <p>Este estudio diagnóstico permitió identificar la pertinencia de un plan de mejoramiento de la calidad del clima organizacional que incluya a los tres grupos de participantes encuestados. Se estimó que es conveniente incluir a los pacientes en posteriores mediciones.</p>

<p>Discusión</p>	<p>Los trabajadores perciben bastante carga de trabajo, bastante apoyo directivo, mucha motivación intrínseca y un buen medio de calidad de vida, se encontró que algunos trabajadores están insatisfechos en su estabilidad, en el empleo y con el salario que reciben.</p> <p>Una investigación como esta aporta al estudio de la salud física y mental de los trabajadores, así como al campo laboral para prevenir factores de riesgo psicosocial, que afecten el adecuado funcionamiento del trabajador y la organización además determina factores laborales, psicosociales que tienen relación con la calidad de vida laboral.</p> <p>Los datos obtenidos y analizados en esta investigación desde la gerencia del talento humano por mejorar la calidad de vida en el trabajo, puesto que se relaciona con factores laborales psicosociales que afectan al empleado y a la organización especialmente en instituciones de la salud en donde se atienden seres humanos que requieren un servicio de calidad para ello la satisfacción laboral, la motivación intrínseca, el apoyo directivo, son esenciales.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>Es visto que la calidad de vida en el trabajo, está íntimamente relacionada con factores, el bienestar social, satisfacción y la capacidad de los individuos en su comportamiento al momento de funcionar en un trabajo, por eso la pertinencia de esta investigación revisada porque es la percepción que tienen los individuos intervenidos en el estudio en contexto, y se relacionan las diferentes sus dimensiones relacionadas con la calidad de vida.</p> <p>Por otro lado se deben realizar intervenciones a nivel laboral, para sostener la motivación, la satisfacción y ofrecer de la misma manera, para que los jefes propicien la satisfacción, y así se involucren programas de desarrollo organizacional, donde se potencie de la misma manera la participación de los trabajadores.</p>

2. Título	INFLUENCIA DEL TIPO DE CONTRATACIÓN EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL: MANIFESTACIONES DEL CAPITALISMO ORGANIZACIONAL
Autor y Año	Ana Fernanda Uribe-Rodríguez, Johanna Garrido-Pinzón, Ana María Rodríguez; 2011
Ubicación del artículo (base datos)	[http://revistavirtual.ucn.edu.co/].
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Ana Fernanda Uribe-Rodríguez, Johanna Garrido-Pinzón, Ana María Rodríguez. Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional. IRESIE [Internet]. 2011 [citado 01 Octubre 2013]; Volumen (33): 101-116. Colombia. Disponible en: [http://revistavirtual.ucn.edu.co/].
Objetivo del artículo	La presente investigación pretende analizar la influencia que tiene el tipo de contratación en la calidad de vida laboral, atendiendo en especial, a los factores de riesgo psicosociales generados por las diferentes modalidades contractuales en funcionarios santandereanos.
Palabras Clave	Calidad de vida laboral, Capitalismo organizacional, Riesgo psicosocial, Tipo de contratación.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Los riesgos de carácter psicosocial han evolucionado de acuerdo a los aspectos cambiantes del mundo actual, encaminados claramente por la globalización, tal como se ha expuesto anteriormente y, por otra, que el propósito de toda institución es buscar y proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a su entorno laboral y permitiendo el mejoramiento constante de su calidad de vida en el trabajo; hoy día se desarrollan estudios que tienen como objetivo favorecer condiciones deseables de trabajo, a fin de estimar igualmente, la atención de las necesidades de los trabajadores orientadas a la disminución de factores de riesgo Psicosociales. Estos generalmente se definen como las condiciones en las que sedes envuelve el individuo cuando se relaciona con el medio, las cuales tienen la potencialidad de provocar deterioro para la salud del individuo (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe & Mejía, 2009; Peiró, 2004).

Muestra	<p>La población del estudio está compuesta por el conjunto de los trabajadores de instituciones santandereanas. Los criterios de inclusión definidos para la muestra fueron: empleados de instituciones públicas y privadas, funcionarios con contrato de trabajo temporal, fijo o indefinido y de género masculino o femenino.</p> <p>Conformada por 221 funcionarios de instituciones de salud (63.3%), de educación superior (9.5%) y entidades gubernamentales (27.1). La media de edad es de 39.35 y una desviación estándar de 10.8 años. La distribución de la muestra por sexo corresponde a un 26.7% al sexo masculino y un 73.3% al sexo femenino. Con una antigüedad en la institución de 7.3 años.</p>
Intervención y proceso medición	<p>El estudio corresponde a un diseño no experimental, con enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo transversal.</p> <p>Para la medición se aplicó el Cuestionario de Calidad de vida Laboral, diseñado y validado por Blanch (2008a). La investigación se desarrolló a través de la realización de las siguientes etapas: socialización y vinculación formal de las diferentes instituciones que participaron en el proyecto. Selección de la muestra para el estudio. Aplicación del instrumento de evaluación a la muestra que participó del estudio por voluntad propia. Tabulación de la información recolectada y procesamiento de los datos con el programa estadístico SPSS. Finalmente se realizó el análisis, obteniendo como resultados medidas de tendencia central y la relación entre las escalas y los datos censales. De acuerdo con la naturaleza de la presente investigación se halló conveniente llevar a cabo un análisis inferencial de variables por medio del test de ANOVA, en lugar de desarrollar un estudio de correlación.</p>
Resultados	<p>El análisis de comparación post-hoc mediante la prueba DSM permite encontrar diferencias mínimas significativas entre el contrato indefinido (estable) y el contrato fijo (inestable), así como también en el contrato fijo (inestable) y el contrato temporal (inestable), siendo mejores las condiciones de trabajo, el clima social del trabajo y efectos colaterales para el contrato indefinido (estable). Los trabajadores con un contrato a término fijo (inestable) presentan las condiciones de trabajo menos favorables. El análisis realizado indica diferencias significativas en función del tipo de contratación en la política organizativa entre el contrato fijo y el contrato temporal siendo la política organizativa mejor en el contrato temporal.</p> <p>Es importante enfatizar en el señalamiento que hace el presente estudio con relación a los resultados arrojados por el grupo de los trabajadores con contratos temporales. En dichos resultados se mencionan la gran influencia encontrada de los principios de rentabilidad, calidad, competitividad, productividad, ética del servicio, eficiencia y</p>

	espíritu de negocio privado, en el grupo de trabajadores con contratos temporales.
Discusión	<p>Este artículo aborda el estudio de la influencia que tiene el tipo de contratación en la calidad de vida laboral, atendiendo en especial, a los factores de riesgo psicosociales generados por las diferentes modalidades contractuales en funcionarios santandereanos. Las estimaciones presentadas muestran, que a mayor estabilidad en el contrato (indefinido), existen mejores condiciones de trabajo, generando un ambiente laboral satisfactorio para los empleados. En segundo lugar, los resultados empíricos apuntan también a que, para el colectivo de los trabajadores con contratos temporales, existe una mayor influencia de los principios de rentabilidad, calidad, competitividad, productividad, ética del servicio, eficiencia y espíritu de negocio privado; principios que gobiernan las políticas de las organizaciones actuales (PO).</p> <p>Estos resultados señalan lo que otros estudios relacionados con las variables acá presentadas han confirmado. y es el hecho de que la contratación temporal y fija (ésta última no solo de forma discontinua) poseen efectos significativos para los trabajadores, en discordancia con su satisfacción laboral. Asimismo, confirman un detrimento en la calidad de vida de los empleados sujetos a estos tipos de contratación que son caracterizados por su condición de precariedad. Esto se debe en gran medida a las políticas neoliberales, las cuales han impactado a la sociedad en su conjunto, y en particular, los trabajadores han tenido que enfrentarse a numerosos y diversos cambios en sus condiciones de trabajo (Useche, 2002). Las políticas de ajuste que se han asentado en las instituciones de trabajo, y que ahora delimitan su rumbo, tienden a incrementar cada vez más la carga laboral, la intensificación y prolongación de la jornada de trabajo, y la precarización de las situaciones ambientales en que se desenvuelven la actual fuerza laboral (Antunes, 1995, 2005; Bauman, 1999; Beck, 2002; Blanch, 2003, 2008b; Recio, 1997; Sennet, 2000,2001, 2006).</p> <p>Resultados como los mostrados en el presente estudio, son de vital importancia para evidenciar la crisis que actualmente experimenta un gran número de trabajadores, a causa de la instauración del capitalismo organizacional, tal como lo señala esta investigación con los efectos producidos en la calidad de vida laboral por el detrimento de sus condiciones contractuales. Es por esto, que se debe dar inicio al incentivo de la creación de estrategias encaminadas a socavar los correspondientes riesgos psicosociales generados en este proceso. Esto debe pensarse desde la perspectiva de que el trabajo y las demás esferas de la vida no son mundos aislados, sino que obedecen a una continua retroalimentación, y por tanto, las secuelas inducidas desde el terreno laboral pueden menoscabar la salud mental y física del individuo como sujeto social.</p>

Análisis Personal	Se puede deducir que según el presente estudio el tipo de contratación que interviene concisamente en la calidad de vida laboral de los trabajadores y el capitalismo laboral es un riesgo psicosocial. Y que para el personal con una contratación estable (contrato indefinido) existen mejores condiciones laborales, poseen un mejor ambiente social de trabajo y tienen menos efectos colaterales producto de su actividad laboral. Y que para el grupo de trabajadores con un contrato a término fijo (inestable) existen condiciones de trabajo menos favorables. Y que, para el grupo de empleados con una contratación temporal (inestable) se evidencia un mayor dominio de las políticas organizacionales. De esta manera lo anterior, nos permite tener nuestro contexto actual en el mundo laboral, exclusivamente en el impacto que puede llegar a tener en la calidad e de vida de los empleados.
--------------------------	--

3. Titulo	CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR ESTATAL (INSTITUCIONES PÚBLICAS) DESARROLLO, ADAPTACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
Autor y Año	Chiang Vega María Margarita, Salazar Botello C. Mauricio, Martín Rodrigo Maria José & Nuñez Partido Antonio, 2011.
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Chiang Vega, María Margarita, Salazar Botello, C. Mauricio, Huerta Rivera, Patricia Carolina, & Nuñez Partido, Antonio. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. <i>Universum (Talca)</i> , 23(2), 66-85. Recuperado en 08 de febrero de 2014, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004 &lng=es&tIng=es. 10.4067/S0718-23762008000200004.
Objetivo del artículo	Elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal.
Palabras Clave	Clima Organizacional - Satisfacción Laboral - Instituciones Públicas e Instrumentos – Validación

<p>Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)</p>	<p>a) Clima Organizacional: El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto, tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus diversas conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones.</p> <p>En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider & Reichers, 1983).</p> <p>b) Satisfacción laboral "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo", Bravo <i>et al.</i>, (1996). Asimismo, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.</p>
<p>Muestra</p>	<p>La muestra del estudio está compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones públicas de la Octava Región. Con una tasa de respuesta de 95%.</p> <p>Para lograr el objetivo se procedió a la aplicación de una escala de medición para clima organizacional de Koys & Decottis (1991), y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá <i>et al.</i></p>
<p>Intervención y proceso medición</p>	<p>El ámbito de estudio elegido son las Instituciones Públicas de la Región del Bio-Bio. La selección de este campo de estudio obedece a la necesidad de aportar una mayor información que a su vez pueda favorecer a una mejor gestión de este tipo de instituciones, puesto que hoy la gestión de las Instituciones Estatales es un parámetro importante para el análisis de la calidad del servicio dado a sus clientes (ciudadanos, otras instituciones gubernamentales). Uno de los criterios de calidad más importantes en esta gestión es el clima organizacional existente y el nivel de satisfacción de los trabajadores en el resultado de su trabajo, lo que afectará tanto la</p>

	<p>calidad de su desempeño como la calidad de vida laboral.</p> <p>El cuestionario fue entregado a los miembros de las seis instituciones públicas que colaboraron en esta investigación. La participación por parte de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue en forma personal, autoaplicado y sin control de tiempo. Todos los sujetos recibieron la encuesta con una carta de cubierta donde se les explicaba la investigación y un sobre rotulado con una dirección donde enviarlo una vez contestado, para mantener el anonimato</p>
Resultados	<p>ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Para asegurar la pertinencia del instrumento para medir el clima organizacional fue analizada su FIABILIDAD (coeficiente de consistencia interna o indicador de unidimensionalidad)</p> <p>Por fiabilidad se entiende aquí lo que indican los coeficientes de consistencia interna; de manera más específica nos referimos al coeficiente Alpha de Cronbach. Los coeficientes de consistencia interna se interpretan de hecho como indicadores de unidimensionalidad; en este sentido se denominan también coeficientes de homogeneidad (homogeneidad de los ítems, es decir todos miden lo mismo). Los coeficientes de fiabilidad del clima organizacional muestran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las escalas de este cuestionario muestran coeficientes altos, la única excepción está en la subescala <i>presión</i> donde se ve la menor fiabilidad. Esto coincide con los resultados de Koys & Decottis en su segunda muestra (0,57). 2. En Autonomía, Apoyo e Innovación si se prescinde de algunos ítems baja la fiabilidad. Las otras escalas mejoran si se desecha algún ítem, pero no de manera apreciable. Este resultado confirma la conveniencia de dejar las escalas de clima con el mismo número de ítems del instrumento original. 3. El coeficiente para la escala de Clima organizacional completa es alto, sin embargo es importante observar que si se eliminan los cinco ítems de la escala presión, el coeficiente es aún más alto. Esto nos dice que la homogeneidad de los ítems como indicadores de la misma variable es en este caso es mas alta, es un conjunto de ítems más homogéneos y hay mayores relaciones entre los ítems. 4. Luego, el análisis de fiabilidad recomienda utilizar los ítems que corresponden a la escala presión

independiente y no como una escala, ya que sus ítems no correlacionan bien entre sí.

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL Para asegurar la pertinencia del instrumento para medir satisfacción laboral fue analizada su FIABILIDAD y posteriormente se realizó un análisis factorial. Los coeficientes de fiabilidad de la satisfacción laboral muestran:

1. La escala desarrollada muestra un coeficiente alto de (0,947) lo que coincide con los resultados de Meliá *et al.*,(1986 - 1990).
2. Aunque el coeficiente de fiabilidad para todo el cuestionario es muy alto (0,947) prescindimos de los ítems 21 y 27 porque la fiabilidad sube ligeramente (0,951). Queda claro que todos los ítems son indicadores de la misma variable general (satisfacción) y que en conjunto discrimina bien a los sujetos.

ANÁLISIS CORRELACIONALES Relación entre variables de clima y variables personales.

Por variables personales entendemos aquí la edad de los trabajadores, su antigüedad en la empresa y su grado de conocimiento, participación y compromiso con las metas u objetivos de la organización. se destacan las siguientes observaciones:

1. La edad no tiene relación alguna con las variables de clima, sí la tiene en cambio la antigüedad pero de manera significativa y apreciable solamente con la variable de clima *equidad*. Esta relación es grande (en este contexto) y negativa, es decir, los de mayor antigüedad perciben un clima más bajo en equidad, *los trabajadores más antiguos parecen más descontentos con la igualdad de trato en la organización*.
2. Las variables referidas a metas y objetivos (conocimiento, participación y compromiso) sí tienen una relación significativa con las variables de clima *confianza, apoyo, equidad e innovación* pero no la tienen con las de *autonomía, cohesión y reconocimiento*. Destaca por su magnitud la correlación positiva entre *equidad y conocimiento de las metas*.

Relación entre variables de clima y variables de satisfacción: Por variables de satisfacción laboral entendemos aquí: Satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico del trabajo, con al forma en que el trabajador

	<p>realiza su trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación subordinado-supervisor, con la remuneración, con la capacidad para decidir autónomamente, con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.</p> <p>El instrumento para medir el clima organizacional de Koys & Decottis, (1991) funciona suficientemente bien en las Instituciones Públicas de la Región del Bio-Bio en el Estado de Chile, tal como lo demuestra el coeficiente de fiabilidad (0,929). Esto implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.</p> <p>Al interior del instrumento, las escalas de clima organizacional funcionan adecuadamente bien en la muestra estudiada, tal como lo demuestran los coeficientes de fiabilidad de 7 de las 8 escalas (de 0,64 a 0,86). Una excepción es la escala que mide presión (0,34), ésta como subescala, es más discutible en la muestra chilena, porque los ítems indicadores de esta variable no tienen la homogeneidad esperada. Este resultado coincide con los resultados de Koys & Decottis en su segunda muestra (0,57).</p> <p>Para el caso del instrumento para medir la satisfacción laboral desarrollado en base a el cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá <i>et al.</i>, funciona suficientemente bien en las Instituciones Públicas del Estado de Chile, tal como lo indica el coeficiente de fiabilidad (0,947). Esto implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y también hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.</p>
<p>Discusión</p>	<p>Podemos manifestar entonces que la validez de constructo, y que de igual forma se le puede llamar validez lógica o conceptual. Para las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral que está clara, ya que la interpretación lograda en este estudio es fiel a la versión original.</p> <p>La confirmación experimental de la validez, se ve en los análisis donde se examinan las relaciones entre las variables de clima y otras variables. Respecto a la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral, las dimensiones de clima organizacional: Autonomía, Cohesión, Confianza, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación, tienen en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: con el trabajo en general, con la forma en que realiza su trabajo y con la relación subordinado-supervisor, la excepción es la escala que mide la satisfacción con el ambiente físico del trabajo que no tiene una correlación estadísticamente significativa con ninguna de las dimensiones de clima organizacional</p>

	<p>estudiadas. Los datos obtenidos permiten decir que en este caso en particular se presenta una relación suficiente y positiva entre las variables que pretendemos medir.</p> <p>En conjunto las reciprocidades entre ambos tipos de variables, de <i>clima organizacional</i> y de <i>satisfacción laboral</i>, corroboran la validez de las subescalas de clima por tanto estas relaciones responden a hipótesis posibles</p>
Análisis Personal	Las escalas de clima organizacional y de satisfacción laboral, están validadas para esta muestra, luego pueden ser utilizadas para ayudar a mejorar la gestión y la administración de las Instituciones Estatales y con ello mejorar la calidad del servicio dado a sus clientes internos y externos.
4. Título	CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL. UNA COMPARACIÓN ENTRE HOSPITALES PÚBLICOS DE ALTA Y BAJA COMPLEJIDAD
Autor y Año	Chiang Vega María Margarita, Salazar Botello C. Mauricio, Martín Rodrigo Maria José & Nuñez Partido Antonio, 2011.
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.scielo.org.ve/pdf/st/v19n1/art02.pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Chiang Vega María Margarita, Salazar Botello C. Mauricio, Martín Rodrigo Maria José & Nuñez Partido Antonio. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL. UNA COMPARACIÓN ENTRE HOSPITALES PÚBLICOS DE ALTA Y BAJA COMPLEJIDAD. <i>Salud trab.</i> [Internet]. 2011. Citado 9 de Enero 2014. Ene.- Jun., Volumen 19(1): 05-16 <i>Maracay</i> . Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/pdf/st/v19n1/art02.pdf]
Objetivo del artículo	Conocer y analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral, y la relación existente entre estos constructos, en hospitales públicos chilenos, comparándolos según sean hospitales de alta o baja complejidad.
Palabras Clave	Salud Pública, Vigilancia de la Salud del Trabajador, Ciencias de la Conducta
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento)	<p>Clima organizacional</p> <p>El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un</p>

<p>problema)</p>	<p>lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).</p> <p>Koys & Decottis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. Ambos se estudian en la organización, el primero a nivel individual, mientras que el segundo a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.</p> <p>Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, que varios autores han intentado definir, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo.</p> <p>Así clima organizacional puede ser definido como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Rousseau, 1988 & Reichers & Schneider, 1990).</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>La satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. Luego, para esta investigación, satisfacción laboral puede ser definida como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (Bravo, Peiró & Rodríguez, 1996).</p>
<p>Muestra</p>	<p>Es un estudio empírico transversal, se describen las organizaciones por medio de dos cuestionarios de clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y de satisfacción laboral (satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la supervisión, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente y satisfacción con el reconocimiento); La muestra estuvo compuesta por 1.239 trabajadores de tres hospitales públicos, 63,2%</p>

	<p>mujeres y 36,8% hombres, con una edad promedio de 38 y 39 años, respectivamente, y con una antigüedad en su organización de 12 y 11 años, respectivamente. La tasa de respuesta fue de 65% y los valores del coeficiente de fiabilidad fueron de 0,9 lo que se considera bueno y definen una consistencia interna de las escalas.</p>
Intervención y proceso medición	<p>La aplicación de los cuestionarios adaptados, desarrollados y validados, fue en forma personal, autoaplicado y sin control de tiempo. Todos los sujetos recibieron la encuesta con una carta de cubierta donde se les explicaba la investigación.</p> <p>Una vez recolectados los datos fue necesario organizarlos, clasificarlos y resumirlos adecuadamente, de tal manera que se posibilitara un mejor análisis de la información obtenida. Para ello, se utilizó el paquete estadístico SPSS 13.0, mediante el cual se obtuvieron los resultados descriptivos y las relaciones existentes entre las variables estudiadas. En este análisis los dos hospitales B se fusionaron porque tienen características similares: público, rural y de baja complejidad.</p>
Resultados	<p>Análisis de fiabilidad (coeficiente de consistencia interna o indicador de unidimensionalidad): Los dos cuestionarios aplicados con sus escalas funcionaron suficientemente bien en las organizaciones hospitalarias públicas chilenas. Tal como lo demuestran los coeficientes de fiabilidad de las escalas, estos son claramente altos, es decir, las escalas diferencian adecuadamente unos grupos de trabajo de otros.</p> <p>Análisis descriptivo</p> <p>Capacidad de discriminar entre los trabajadores de los hospitales de alta y baja complejidad. Se trata de un análisis indicativo o exploratorio ya que no se dispone de un muestreo aleatorio de trabajadores de ambos tipos de hospitales. Los análisis realizados fueron contraste de medias y el tamaño del efecto.</p> <p>Clima organizacional En términos generales, respecto de los diferentes factores del clima organizacional, podemos decir que no hay diferencias importantes entre los hospitales de alta complejidad y los de baja complejidad. No se observaron diferencias estadísticamente significativas entre los hospitales de alta complejidad y los de baja complejidad.</p> <p>Satisfacción laboral no hay diferencias importantes entre ambos tipos de hospitales, los trabajadores del hospital de alta complejidad y los de baja complejidad tienen niveles similares de satisfacción laboral. No se observaron diferencias estadísticamente significativas entre los hospitales de alta complejidad y los de baja</p>

	complejidad.
Discusión	<p>Los resultados exponen que en los diferentes factores del clima organizacional y de la satisfacción laboral, no hay diferencias importantes entre los hospitales públicos de alta y de baja complejidad. Referente al clima organizacional en los trabajadores del hospital de alta complejidad el nivel va de 65 a 80 y en los trabajadores de los hospitales de baja complejidad de 63 a 75 y ambos tienen al factor presión a un nivel medio (50 - 49), prácticamente la diferencia es mínima. En los factores de satisfacción laboral, en los trabajadores del hospital de alta complejidad el nivel va de 60 a 71 y en los trabajadores de los hospitales de baja complejidad va de 60 a 73 y ambos tienen al factor satisfacción con la remuneración a un nivel medio.</p> <p>Respecto a las correlaciones, si comparamos en ambas muestras, en hospitales de alta y baja complejidad vemos que las relaciones más altas se dan entre la dimensión de satisfacción laboral con la relación con el jefe y las dimensiones de clima organizacional Apoyo e Innovación, respectivamente. Igualmente, si comparamos en ambas muestras la correlación media de las dimensiones de clima organizacional, hospitales de alta y de baja complejidad, vemos que para ambos tipos de hospitales las correlaciones más altas se dan en las dimensiones de clima organizacional Apoyo e Innovación y las dimensiones de clima organizacional Innovación y Apoyo, respectivamente. Por otro lado, si comparamos en ambas muestras la correlación media de las dimensiones de satisfacción laboral, , hospitales de alta y de baja complejidad, vemos que para ambos tipos de hospitales la correlación más alta se da en la dimensión de satisfacción por el trabajo en general, las siguientes dimensiones de satisfacción con una mayor correlación media con las dimensiones de clima organizacional son satisfacción con la relación con el jefe y con la forma que se realiza su trabajo. Lo que nos indica que, en general, ambas muestras les gustan su trabajo y aprecian la relación directa y estrecha entre directivos y subordinados para un clima laboral propicio, el énfasis está puesto en clima de Apoyo y de Innovación, el supervisor aparece como figura clave para explicar la varianza en las dimensiones de clima organizacional.</p> <p>La intensidad de las relaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral del hospital de alta complejidad no coinciden con la intensidad de los hospitales de baja complejidad.</p>
Análisis Personal	Ase evidencia que el estudio aplicado aquí no existe relación importante entre los hospitales públicos de alta y de baja complejidad, en lo que refiere al clima organizacional, lo que indica que no importa el nivel de complejidad para comparar el clima organizacional y la correlación con la satisfacción laboral.

5.Titulo	DILEMAS EN LAS DECISIONES EN LA ATENCIÓN EN SALUD. ÉTICA, DERECHOS Y DEBERES CONSTITUCIONALES FRENTE A LA RENTABILIDAD FINANCIERA EN EL SISTEMA DE SALUD COLOMBIANO.
Autor y Año	Gloria Molina Marín, Julián Vargas Jaramillo, Iván Felipe Muñoz Echeverri, Juan José Acosta Gómez, Diego Sarasti Vanegas, Yomaira Higueta Higueta, Argiro Berrío Castaño, Francisco Arcieri Saldarriaga, Blanca Nubia Carvajal Mejía, Andrés Ramírez Gómez, Flor de María Cáceres Manrique, José Albeiro Pulgarín Cardona*, Margarita Quiroz Arango, Beatriz Elena Londoño, 2010
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.scielo.org.co/pdf/rqps/v9n18s1/v9n18s1a10.pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Gloria Molina Marín, Julián Vargas Jaramillo, Iván Felipe Muñoz Echeverri, Juan José Acosta Gómez, Diego Sarasti Vanegas, Yomaira Higueta Higueta, Argiro Berrío Castaño, Francisco Arcieri Saldarriaga, Blanca Nubia Carvajal Mejía, Andrés Ramírez Gómez, Flor de María Cáceres Manrique, José Albeiro Pulgarín Cardona, Margarita Quiroz Arango, Beatriz Elena Londoño. Rev. Gerenc. Polit. Salud, [Internet]. 2010 [citado 01 Octubre 2013]; Volumen 9 (18): 103-117,. Disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/rqps/v9n18s1/v9n18s1a10.pdf
Objetivo del artículo	Analizar la dinámica de las decisiones en la atención en salud en el SGSSS colombiano, con el objetivo de comprender los aspectos que intervienen en las decisiones clínicas y administrativas y su relación con el acceso y la calidad de los servicios.
Palabras Clave	Teoría de las decisiones, atención en salud, SGSSS colombiano, acceso y calidad en los servicios.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	El Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) colombiano se da como parte de la reforma del Estado orientada internacionalmente bajo directrices neoliberales, las cuales privilegian la privatización, el mercado y la competencia, la reducción del rol del Estado y la descentralización por la cual se transfieren responsabilidades de la gestión en salud a los municipios. El SGSSS está conformado por un grupo amplio de actores, entidades públicas y privadas vinculadas al aseguramiento y la prestación de servicios. El Estado asume

	<p>la función de rectoría, vigilancia y control y delega funciones de aseguramiento y prestación de servicios en aseguradoras y prestadoras públicas y privadas, así como en los gobiernos departamentales y municipales. Aunque en teoría cada actor tiene su función definida, en la práctica las funciones se sobreponen.</p> <p>Los hallazgos muestran que las decisiones en la atención en salud están influenciadas por aspectos personales, profesionales e institucionales de los diferentes actores del sistema, donde priman los intereses de lucro de los actores privados y la imposición de mecanismos de contención de costos por parte de las aseguradoras privadas, y se niegan los derechos y deberes en salud establecidos en la Constitución Política de Colombia de 1991 (en adelante CPC-1991), con lo cual se limita el acceso y la calidad de los servicios.</p>
Muestra	Investigación cualitativa, siguiendo el análisis sistemático de la información
Intervención y proceso medición	<p>Se adoptó una metodología de investigación cualitativa, siguiendo el análisis sistemático de la información. Se identificaron y entrevistaron profesionales de la salud (médicos, enfermeras, administradores) que estuvieran bien informados y que tuvieran amplia experiencia en el sector, vinculados a la atención directa de pacientes y/o a labores administrativas o directivas de niveles intermedios y estratégicos, vinculados también</p> <p>a instituciones aseguradoras y prestadoras de servicios de salud de carácter público o privado y de los entes territoriales. Se realizaron, en tres etapas, un total de 179 entrevistas en profundidad, 29 en promedio por ciudad, para las cuales se utilizaron guías de entrevista semi-estructurada. También se realizaron entrevistas individuales y seis grupos focales con usuarios de los servicios de salud y representantes de organizaciones comunitarias en salud. Al entrevistado se le dio información sobre el estudio y se solicitó el consentimiento informado. Las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas para realizar el análisis siguiendo la metodología de la TF, que implicó y categorización minuciosa de la información. Con el análisis se generaron 11.976 códigos, los cuales fueron agrupados en 74 sub categorías descriptivas, luego en 13 categorías analíticas, y posteriormente se elaboraron mapas mentales y mapas conceptuales que permitieran visualizar de manera comprensible y didáctica los hallazgos. Los resultados fueron validados en seis foros, uno en cada ciudad, con la participación de entrevistados y de otros profesionales de los diferentes ámbitos del sector salud y del sector académico, así como representantes de organizaciones comunitarias. En el proceso se garantizó el manejo confidencial y anónimo de la identidad de las personas que participaron en las entrevistas y de las instituciones en las cuales trabajaban. Para el análisis de la información se usaron los paquetes de <i>software</i> Microsoft Word, Microsoft Excel, Atlas.ti, Microsoft Power Point y la herramienta para el diseño de mapas conceptuales CmapTools,</p>

	versión 4.16
Resultados	<p>Con el procesamiento de la información emergieron categorías y subcategorías que muestran que las decisiones en la atención en salud, en relación con la accesibilidad y la calidad de la atención, están influenciadas, en diferentes niveles, por aspectos interrelacionados tales como las condiciones particulares del personal de salud y del usuario; la gestión en las instituciones públicas y privadas; el entorno nacional e internacional; el desconocimiento de la CPC-1991; la presión de los grupos de poder; y la axiología de los actores ;entre otros. Surgieron los siguientes aspectos más relevantes relacionados con las decisiones en salud: Aseguramiento, acceso y calidad de los servicios de salud, Gestión institucional y su relación con las decisiones en la atención en salud, la calidad y el acceso, Relaciones interinstitucionales y desarrollo de estrategias de integración vertical, Rol de la normatividad en las decisiones, Las condiciones laborales, autonomía del personal e implicaciones éticas en las decisiones en salud, Vigilancia y control en el SGSSS, Comportamiento de los recursos de salud: retención de dineros para obtener beneficios, Dimensión axiológica del SGSSS: surgimiento de antivaleores, Rol del gobierno central y de los entes territoriales, Presión de grupos de poder y clientelismo</p>
Discusión	<p>El SGSSS, 15 años después de creado ya pesar del incremento de recursos, no ha logrado los propósitos de cobertura universal y disminución de la inequidad, ni tampoco el mejoramiento significativo del acceso y la calidad de los servicios de salud. El papel protagónico dado al sector privado en el aseguramiento y la prestación de servicios, la restricción paralela del rol del Estado, la descentralización, los mecanismos de mercado y competencia, la desregulación y disminución de las condiciones laborales, entre otros, no han dado los resultados esperados. Por el contrario, a pesar del incremento en la cobertura de aseguramiento, la población experimenta barreras de acceso relacionadas con los de contención de costos, dado que la búsqueda de rentabilidad financiera está por encima de los criterios clínicos y de la necesidad de los usuarios, condiciones laborales, entre otros, no han dado los resultados esperados. Por el contrario, a pesar del incremento en la cobertura de aseguramiento, la población experimenta barreras de acceso relacionadas con los mecanismos de contención de costos, dado que la búsqueda de rentabilidad financiera está por encima de los criterios clínicos y de la necesidad de los usuarios. La posición dominante de las EPS privadas, como brazos empresariales de grupos económicos relevantes, vinculados con los militantes de partidos políticos, defienden sus beneficios particulares más que el logro de objetivos de bienestar colectivo establecidos en la CPC-1991. Al parecer, los derechos constitucionales y los valores públicos no tienen cabida en el modelo del SGSSS, basado en un mercado lucrativo, donde la salud deja de ser un derecho para convertirse una mercancía. La amplia discrecionalidad dejada a los agentes privados, la falta de rectoría del gobierno central, la carencia de acción</p>

	<p>efectiva de los entes de vigilancia y control, y el limitado compromiso de los agentes con los valores públicos, no han permitido el logro de los propósitos de la salud como derecho y bien colectivo, a pesar del incremento en los aportes económicos para salud hechos por los ciudadanos. Los hallazgos también sugieren que se han constituido monopolios privados, hay mayor segmentación de la población, fragmentación y dispersión de funciones de los actores y servicios, todo lo cual deja sin piso los fundamentos teóricos del pluralismo estructurado que orientó la estructura del SGSSS colombiano. El desconocimiento de los mandatos de la CPC-1991 se expresa en las constantes negaciones de los derechos en salud, lo que ha llevado a que muchos ciudadanos acudan a la tutela como único medio para garantizarlos derechos, lo que ha congestionado el sistema judicial y ha configurado la situación de “estado de cosas inconstitucional”.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>La presión de los mecanismos de contención de costos con propósitos lucrativos de las aseguradoras de salud privadas han debilitado los principios éticos que deben fundamentar un sistema de salud y atentan contra la dignidad humana de los usuarios y del personal de la salud.</p> <p>La autonomía del personal de salud que atiende a los usuarios de los servicios de salud está limitada e interferida por las malas condiciones laborales a las que está sometido este personal, la presión de los mecanismos de contención de costos impuestas por las aseguradoras y algunas instituciones prestadoras de servicios de salud, donde el afán por la eficiencia con fines de lucro financiero llevan a sacrificar el acceso y la calidad de los servicios.</p> <p>Las relaciones entre los actores del sistema no son de cooperación, sino de competencia negativa, de lucha por los recursos y prácticas desleales; además, la posición dominante de las aseguradoras privadas genera desequilibrio de poder en la definición de políticas de salud y en los procesos de gestión del sistema, especialmente en las relaciones contractuales.</p>

<p>6. Título</p>	<p>PROPUESTA DE INSTRUMENTO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</p>
-------------------------	---

Autor y Año	Segredo Pérez Alina María. 2013
Ubicación del artículo (base datos)	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011&lng=es
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Segredo Pérez Alina María. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. CCM [revista en la Internet]. 2013 Sep [citado 2014 Feb 08]; 17(3): 344-352. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011&lng=es
Objetivo del artículo	Reflexionar sobre la importancia del estudio del clima organizacional en salud pública y presentar la incorporación de la dimensión comunicación al inventario del clima organizacional en el instrumento que se elaboró para estudiar el mismo.
Palabras Clave	Clima organizacional, liderazgo, motivación, reciprocidad, participación, comunicación.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.</p> <p>Actualmente, este fenómeno se valora y adquiere auge ante la necesidad de comprender los factores que influyen en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio.</p> <p>Liderazgo: influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.</p> <p>Motivación: conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes 20.</p>

	<p>Participación: contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.</p> <p>Comunicación: proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización¹⁷.</p>
Muestra	<p>Se realizó un análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió la reflexión sobre las diferentes formas, instrumentos y enfoques del estudio del clima organizacional, así como, describir la dimensión comunicación, incorporada al instrumento que se presenta para la medición del clima organizacional.</p> <p>Se trabajó con un total de 13 expertos, cuyos requisitos de inclusión fueron tener 10 años o más de experiencia profesional en el campo de la salud pública, en la dirección en salud y que tuvieran disposición a participar en el estudio</p>
Intervención y proceso medición	<p>La propuesta que se presenta fue validada y aplicada en la investigación realizada por la autora titulada "<i>Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009</i>"</p> <p>Este instrumento permite la identificación de los perfiles reales del clima organizacional a partir de las valoraciones que se realizan, mediante la aplicación de un instrumento que consta de 100 incisos redactados en forma de afirmaciones.</p> <p>Una vez aplicado el instrumento se debe calificar según clave elaborada para este fin, Según las respuestas a cada uno de los incisos, se deberá dar una codificación de uno (1) para las respuestas correctas, que son las que coinciden con la clave de calificación y para las incorrectas de cero (0) que son las que no coinciden según la clave establecida.</p> <p>Las respuestas obtenidas por cada uno de 100 incisos del instrumento, se debe vaciar en una base de datos, lo que permite calcular la suma de respuestas correctas, es decir de unos (1), de cada inciso. Para el procesamiento de esta información, se debe calcular los promedios por inciso cuyo valor oscila entre cero y uno como máximo, donde el valor medio para los cinco incisos específicos por categoría oscila entre cero y cinco, aportando el resultado final obtenido en cada categoría; de igual forma se debe calcular los valores medios por cada dimensión.</p>

	<p>Para la interpretación de los resultados se definió una escala ordinal a partir de las respuestas correctas, donde se considera:</p> <p>Clima satisfactorio cuando los valores oscilan entre 5 y por encima de 3. Clima en riesgo cuando los valores se encuentran entre 2,5 y 3. 350</p> <p>Clima insatisfactorio cuando los resultados se encuentran por debajo de 2,528.</p>
Resultados	<p>Se fundamenta la importancia de la incorporación al inventario de clima organizacional de la OPS/OMS, de la dimensión comunicación con sus cuatro categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de la comunicación, que se miden con sus cinco incisos. Se presentó la clave para calificación del instrumento y la interpretación de los resultados. Se definió una escala ordinal a partir de las respuestas correctas que clasificaron el clima organizacional en: satisfactorio, en riesgo e insatisfactorio.</p>
Discusión	<p>El conocimiento del clima organizacional mediante las dimensiones liderazgo, motivación, retribución, participación y comunicación proporciona, en las instituciones de salud es información valiosa acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite a los directivos introducir cambios de forma planificada y que respondan a las necesidades identificadas por la organización.</p>
Análisis Personal	<p>ES viable encontrar propuesta como esta, de instrumentos permitan la indagación del clima en las instituciones de salud y además nos orienta a través de esta apreciable información sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales para una gestión del cambio de forma planificada y en respuesta a las necesidades identificadas por la organización.</p>

7. Título	INFLUENCIA DEL CONTEXTO DE TRABAJO EN LA SALUD DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DE UNA UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS EN UN HOSPITAL UNIVERSITARIO
Autor y Año	Silva Moisés Mitsi, Medeiros Soraya Maria de, Cartaxo de Freitas Johêdyr Adjyan. 2013
Ubicación del artículo (http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412013000400011&lng=es

base datos)	
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	<p>Silva Moisés Mitsi, Medeiros Soraya Maria de, Cartaxo de Freitas Johêdyr Adjyan. Influencia del contexto de trabajo en la salud de los profesionales de enfermería de una unidad de cuidados intensivos en un hospital universitario. <i>Enferm. glob.</i> [revista en la Internet]. 2013 Oct [citado 2014 Feb 09]; 12(32): 185-197. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412013000400011&lng=es.</p>
Objetivo del artículo	Analizar el contexto de trabajo en una UCI, tomando como referencia la teoría psicodinámica del trabajo
Palabras Clave	Salud del trabajador; Unidad de Terapia Intensiva; ambiente de Trabajo
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Ambiente de Trabajo: expresa la calidad del ambiente laboral y material disponible para que los trabajadores ejerzan sus funciones. Es en el ambiente de trabajo donde el ser humano gasta buena parte de su tiempo y, por ello, se acredita que los problemas de salud y condiciones de trabajo están interrelacionados de forma indisoluble, siendo, por tanto, imposible aislar causa y efecto. “Si la relación entre la salud del trabajador y el ambiente de trabajo es favorable, el trabajador se beneficiará contribuyendo a su dignidad y autoestima, y potencializará su crecimiento personal”</p> <p>Unidad de Terapia Intensiva: En estudio publicado por Leitão, Fernández y Ramos (21), que objetivó analizar los riesgos laborales relacionados con el equipo de enfermería intensivista, se apuntó en el estudio que los trabajadores identificaron como uno de los principales riesgos físicos presentes en una UCI la frecuencia constante de fuentes productoras de ruidos, entre ellas las alarmas continuas de bombas de infusión, monitores y de los ventiladores mecánicos causando irritación y dificultad de comunicación entre los integrantes del equipo, siendo necesario muchas veces aumentar el tono de la voz y/o repetir las palabras pronunciadas.</p> <p>Algunos estudios señalan que el nivel basal de ruido en UCI variaba entre 60 y 70 decibelios (dB), con nivel máximo de 120dB, valores por encima de lo que recomiendan las normas nacionales e internacionales vigentes. Según estas normas los niveles de ruidos en hospitales no deberían exceder 45 dB, estando indicado para el periodo nocturno niveles de 35dBA.</p> <p>En estudio realizado en un hospital universitario, que se utilizó de una escala psicométrica objetivando evaluar el riesgo para los profesionales en el movimiento y transferencia de pacientes, se demostró que la UCI es la unidad que presentó el mayor porcentual de pacientes (64%) que ofrecían alto riesgo ergonómico a los trabajadores,</p>

	<p>esto sucede debido al alto grado de dependencia de estos pacientes los cuales muchas veces están incapacitados para realizar actividades de la vida diaria como la higiene personal, siendo así, el ambiente laboral de la UCI es uno de los lugares del hospital que más riesgo ofrece para la salud de los trabajadores de enfermería (23).</p> <p>Se hace indispensable identificar los riesgos laborales presentes en el ambiente de trabajo, principalmente aquellos relacionados con la estructura física, ya que son considerados extrínsecos al proceso de trabajo y de esa forma facilitará ayudar a acciones futuras para un abordaje de educación en salud preventiva y reflexiva; el obrar de esta forma, consiste en perspectivas para un ambiente de trabajo seguro y motivacional para los trabajadores</p>
Muestra	<p>exploratorio de abordaje cuantitativo con diseño transversal descriptivo e inductivo realizado en agosto y septiembre de 2012; está compuesto por una muestra intencional de 58 profesionales que actúan en UCI de un Hospital Universitario de Rio Grande do Norte/Brasil, sin embargo la muestra real fue de 31 técnicos de enfermería y 6 enfermeros, pues solamente ese grupo atendió todos los siguientes criterios de inclusión:</p> <p>(1) tener vínculo de trabajo con la institución;</p> <p>(2) estar en el ejercicio de la profesión – lo que excluye a aquellos que están disfrutando vacaciones, permiso de maternidad o premium;</p> <p>(3) demostrar disponibilidad de tiempo y de interés para participar de todas las etapas de la investigación;</p> <p>(4) cumplimentar y firmar el Término de Consentimiento Libre y Claro (TCLE) de investigación en seres humanos – de acuerdo con la Resolución 196/1996</p>
Intervención y proceso medición	<p>La construcción del análisis cuantitativo se dio inicialmente con cuestionamientos para la caracterización de los sujetos del estudio, considerando los siguientes aspectos: edad, sexo, categoría profesional, tiempo de formación y de actuación en UCI.</p> <p>El cuestionario utilizado en el estudio fue el del Inventario sobre el Trabajo y Riesgos de Enfermedad (ITRA) que fue validado por Mendes. Este inventario consta de cuatro escalas independientes que evalúan algunas dimensiones de la interrelación trabajo y proceso de subjetivación, trazando un perfil de los antecedentes y de los factores que concurren en el proceso de enfermedad de los trabajadores.</p>

	<p>En el presente estudio, los resultados cuantitativos obtenidos por la aplicación del cuestionario se refieren solo a la aplicación de la Escala de Evaluación del Contexto de Trabajo que consiste en un cuestionario de 31 preguntas en formato de escala del tipo Likert con cinco puntos de variación, siguiendo los constructos: nunca, raramente, a veces, frecuentemente y siempre.</p> <p>El tratamiento de los datos se dio a través de estadística descriptiva con frecuencia, media y desvío padrón, utilizándose técnicas estadísticas de tendencia central a través del software SPSS – Statistical Package for Social Sciences 17.0. Como resultado para la escala de EACT se puede considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por encima de 3,7 = evaluación negativa, grave; indica que el contexto de trabajo posibilita de forma grave la enfermedad del profesional; • Entre 2,3 y 3,69 = evaluación moderada, crítica; indica que el contexto de trabajo favorece moderadamente la enfermedad del profesional; • Por debajo de 2,29 = evaluación positiva, satisfactoria; indica que el contexto de trabajo favorece la salud del profesional.
Resultados	<p>Los resultados fueron discutidos con base en el referencial teórico de la psicodinámica del trabajo, que posibilita comprender realidades concretas de contextos de trabajo que constan de fuerzas visibles o no, objetivas y subjetivas, psíquicas, sociales, políticas y económicas, capaces de influir de maneras distintas el ambiente de trabajo, transformándolo en lugar de salud y/o enfermedad.</p> <p>Se siguieron los preceptos éticos de la Resolución 196/96 , siendo aprobada la investigación por el Comité de Ética en Investigación del Hospital Universitario Onofre Lopes institucional.</p> <p>Los participantes del estudio eran predominantemente de sexo femenino correspondiendo a 81,1% de los entrevistados, con faja etaria comprendida entre 30 y 35 años. La mayoría está compuesta por técnicos de enfermería siendo el total de veinticuatro funcionarios, equivalente a 83,8% de todos los profesionales participantes del estudio. En cuanto al grado de instrucción, se observó también predominio del nivel técnico, por ello hay aumento progresivo en el nivel de instrucción en cada una de las categorías de enfermería, ocurriendo de la siguiente forma: los técnicos de enfermería buscan cada vez más la realización de una graduación y los enfermeros, a su vez, se empeñan en las diversas modalidades de post-graduación. Esto refleja una tendencia nacional, pues cada vez más los trabajadores buscan atender las demandas de desarrollo económico,</p>

	<p>tecnológico, político, social y cultural vivenciado por el país.</p> <p>La EACT capta las representaciones que los individuos tienen de su contexto de trabajo basado en tres dimensiones analíticas: organización del trabajo, condiciones de trabajo, y las relaciones socioprofesionales de trabajo. Se observó que las tres categorías analizadas contribuyen moderadamente a la enfermedad de los profesionales de enfermería que trabajan en UCI, con todo, la categoría que más contribuye a la enfermedad de los profesionales ha sido la forma de organización del trabajo (M general = 3,27) seguida del factor condiciones de trabajo (M general = 2,80) y del factor relaciones socioprofesionales (M general = 2,63). La tabla I resume las dimensiones analíticas de la EACT.</p>
Discusión	<p>Los profesionales entrevistados destacan como factor de riesgo la fiscalización del desempeño, demostrando evaluación positiva en relación al ítem “los resultados esperados del trabajo del equipo están fuera de la realidad” (M = 2,14). Luego, puede inferirse que aunque exista fiscalización del desempeño, el cobro por resultados se da de forma congruente con la capacidad productiva de cada individuo, o sea, se consigue mantener cierto nivel de ajuste entre la actividad real ejecutada por el profesional y lo esperado por los gestores.</p> <p>El ítem condiciones de trabajo también fue evaluado por los profesionales de enfermería intensivista entrevistados como favoreciendo de forma moderada la aparición de enfermedad en los profesionales (M = 2,80); a pesar de no haber presentado media muy alta como el del factor organización del trabajo, fue percibido de forma significativa tanto por enfermeros (M = 3,0) como técnicos (M = 2,7), siendo los factores “existencia de ruido en el ambiente de trabajo” (M= 4,0), “mobiliario inadecuado existente en el lugar de trabajo” (M = 3,0) y “las condiciones de trabajo ofrecen riesgos para la seguridad de las personas” (M = 3,08) como los más valorados por los profesionales.</p> <p>Se hace indispensable identificar los riesgos laborales presentes en el ambiente de trabajo, principalmente aquellos relacionados con la estructura física, ya que son considerados extrínsecos al proceso de trabajo y de esa forma facilitará ayudar a acciones futuras para un abordaje de educación en salud preventiva y reflexiva; el obrar de esta forma, consiste en perspectivas para un ambiente de trabajo seguro y motivacional para los trabajadores (8)</p> <p>Se considera que debe haber una concentración de esfuerzos y recursos en el sentido de promover cambios en el ambiente de trabajo, con la implementación de programas de prevención y concienciación de prácticas seguras y el suministro, de forma continua y uniforme, de los equipamientos de seguridad a todos los</p>

	<p>profesionales.</p> <p>Las transformaciones en curso presentes en el mundo del trabajo derivadas de la globalización trajeron una nueva forma de relación entre las empresas y las personas, haciendo resurgir debates que remiten a las relaciones interpersonales en el contexto laboral. La última dimensión discutida por el presente estudio, dentro del contexto de trabajo en UCI, expone justamente este nuevo paradigma del mundo del trabajo, ya que trata de las dificultades en la gestión del trabajo, en la comunicación e interacción profesional.</p> <p>La dimensión “relaciones socio-profesionales” aunque haya sido la que obtuvo mejor evaluación por los profesionales de enfermería dentro del contexto de trabajo de la UCI todavía puede clasificarse con una evaluación crítica (M general = 2,63), o sea, indicando que ese factor ha contribuido moderadamente a la enfermedad de los profesionales en estudio.</p> <p>La relación interpersonal en el ambiente laboral presenta relevancia, pues el hombre es un ser social por naturaleza y el desarrollo de relaciones armoniosas en el trabajo favorece su realización de forma integrada. Luego, la preocupación con la mejora de la calidad de vida en el trabajo debe pasar por la construcción de relaciones de trabajo más humanas, lo que desembocará en mayor satisfacción y productividad de los trabajadores.</p> <p>El estudio permitió comprender el contexto de trabajo de la enfermería en UCI, buscando ampliar las discusiones para además de la común descripción de ocurrencia de enfermedades y riesgos laborales, el anormal delineamiento de los determinantes relacionados con el contexto de trabajo que hay implicados en la salud de estos trabajadores.</p> <p>Se observó que la organización del trabajo fue la categoría más destacada por la enfermería como de riesgo para la enfermedad: tareas repetitivas, fiscalización del desempeño y ritmo de trabajo excesivo. Se considera, por tanto, la necesidad de que esta profesión busque, cada vez más, innovaciones en la gestión de los servicios, para suavizar las consecuencias del modelo tradicional de gestión todavía arraigado en buena parte de las instituciones de salud.</p> <p>El enfrentamiento de esas determinaciones deberá involucrar la unión de profesionales con pensamiento reflexivo sobre sus prácticas en el servicio, aliada a una gestión sensibilizada con la importancia del ambiente de trabajo en la promoción y preservación de la salud de los trabajadores. Posibilitando con esto el vislumbre de</p>
--	--

	<p>cambios efectivos en la práctica laboral, capaces de hacer el trabajo significativo para los trabajadores y la institución empleadora.</p> <p>Es relevante también que las experiencias de trabajo, cuando positivas, ayudan a enriquecer la identidad del individuo, maximizando el desarrollo de sus potencialidades. A su vez, profesionales de salud satisfechos en su ambiente de trabajo producen con mejor y mayor calidad, lo que contribuye, también, a la calidad de la asistencia prestada a la comunidad.</p>
Análisis Personal	Las tres categorías que se analizaron en el estudio: Salud del trabajador; Unidad de Terapia Intensiva; ambiente de Trabajo, aportaron notablemente a la enfermedad de los profesionales involucrados ahí, lo que se considera que nuestro importante tema el clima organizacional, se relación con la alud del trabajador, el área en el que se encuentre influye prescindiblemente.

8.Titulo	LA OBSERVACIÓN DE LA CULTURA EN SISTEMAS ORGANIZACIONALES. UNA HIPÓTESIS.
Autor y Año	Juan Pablo Gonnet, 2013.
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.revistas.uchile.cl/index.php/RMAD/article/viewFile/26946/28509
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Gonne Juan Pablo. LA OBSERVACIÓN DE LA CULTURA EN SISTEMAS ORGANIZACIONALES. UNA HIPÓTESIS. Rev. Mad..[Internet]. 2013 [citado 06 Octubre 2013]; Volumen 28: 44-46. Disponible en: http://www.revistas.uchile.cl/index.php/RMAD/article/viewFile/26946/28509 .
Objetivo del artículo	Analizar los usos, distinciones y sentidos que son puestos en juego cuando se describe a las organizaciones en términos de cultura

Palabras Clave	Autodescripción; Cultura: Management; Organizaciones; Sentido.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Desde la década del '80 la cultura se ha ido constituyendo en una categoría relevante para los investigadores organizacionales. En la actualidad, la cultura es parte del mundo de las organizaciones, llevando a que sus directivos y managers tengan entre una de sus tareas la gestión y el manejo de la cultura organizacional. Aquí, nos interesamos por analizar este proceso de los discursos del management y de dos casos en la ciudad de Córdoba-Argentina (una empresa y una ONG Internacional), en los cuales miembros de cada una de estas organizaciones utilizan a la cultura como una categoría reflexiva necesaria para la explicación y observación de prácticas y comportamientos organizacionales.</p> <p>En esta dirección, en primer lugar, retomamos algunas hipótesis propuestas por Luhmann en relación a la cultura como forma de autodescripción social moderna (Luhmann 2007) con el objeto de aplicarla para el caso de las organizaciones y así, distanciarnos de algunas discusiones y modos de indagación que hasta la actualidad se han venido desarrollando en relación a las culturas organizacionales y/o empresariales. En segundo lugar, analizamos las ideas que en el campo del management se han desarrollado en relación con la cultura con el propósito de reconocer los sentidos que atraviesan a la misma. Consideramos que este es un paso necesario para comprender los sentidos que los miembros de las organizaciones (sobre todo managers y directivos) le otorgan a la descripción cultural. En tercer lugar, presentamos dos descripciones de casos con el objeto de reconocer las distinciones y los sentidos que se ponen en juego con la semántica cultural. Finalmente, proponemos la hipótesis de que la cultura organizacional constituye una forma paradójica de observación que favorece la reducción de complejidad en tanto permite reproducir reflexivamente la distinción sistema/entorno; y así, la unidad del sistema social organización.</p>
Muestra	Análisis de los discursos del management y de dos casos en la ciudad de Córdoba-Argentina (una empresa y una ONG Internacional).
Intervención y proceso medición	En primer lugar, algunas hipótesis propuestas por Luhmann en relación a la cultura como forma de autodescripción social moderna (Luhmann 2007) con el objeto de aplicarla para el caso de las organizaciones; En segundo lugar, analizamos las ideas que en el campo del management se han desarrollado en relación con la cultura con el propósito de reconocer los sentidos que atraviesan a la misma; En tercer lugar, presentamos dos descripciones de casos con el objeto de reconocer las distinciones y los sentidos que se ponen en juego con la semántica cultural.

<p>Resultados</p>	<p>La cultura como límite aparece cuando el <i>management</i> reconoce que opera en el marco de “otras culturas”, es decir, cuando reconoce que en su entorno hay otros “distintos” con valores y presunciones que limitan las posibilidades de gestión organizacional y por lo tanto, del discurso managerial como discurso con alguna pretensión de validez. Es claro que estos límites no se presentan como inmodificables, si fuera así, el discurso del <i>management</i> no tendría cabida. Es decir, la posibilidad de prescribir formas adecuadas para alcanzar fines específicos caducaría. En este sentido, el límite cultural es, frecuentemente, representado como un límite doblegable. Por ejemplo, Drucker (1995) menciona “Si no se consigue movilizar la herencia cultural específica de un país y un pueblo, es improbable que se promueva el desarrollo social y económico (...) Ahora sabemos que la administración tiene que lograr que los valores, las aspiraciones y las tradiciones de los individuos, la comunidad sirvan a un propósito común” (Drucker 1995: 24). Así, la cultura aparece como lo otro en relación al management y por lo tanto, como lo otro en relación a la productividad y al desarrollo. Podríamos pensarlo como una distinción: <i>Management/Cultura</i>. Hitt et al (2006) plantean que “Los valores sociales son los deseos y condiciones corrientemente compartidos. En términos prácticos para los administradores sociales determinan el grado en el cual los productos y servicios de una organización tienen acceso al mercado” (Hitt et al 2006: 80). La identificación de la cultura en el campo del management remite a una diversidad cultural que el administrador debería enfrentar: “el entendimiento tanto de los fenómenos demográficos como de los valores sociales ayudará a usted, como administrador, a realizar cambios y tomar decisiones que le sirvan para incrementar su eficacia y el desempeño de la organización” (Hitt et al 2006:</p> <p>la cultura tiene un sentido paradójico en el campo del <i>management</i>. Cuando es atribuida a otros es limitante, crítica, irracional y negativa; cuando es atribuida a la organización, en cambio, es positiva, moldeable, racional, productiva y eficaz. La paradoja radica en que la cultura se hace manejable una vez que es definida como límite. La cultura, en el discurso del <i>management</i>, es aplicada al entorno cuando describe la diversidad de culturas que entran en interacción con la organización y que son inconmensurables y es remitida al <i>management</i> cuando es sinónimo de eficiencia y “excelencia”. La cultura organizacional constituye una forma paradójica de observación que favorece la reducción de complejidad en tanto permite reproducir reflexivamente la distinción sistema/entorno; y así, la unidad del sistema social organización.</p>
<p>Discusión</p>	<p>Reflexiones similares acerca de los usos del concepto de cultura han llevado a dos posicionamientos antagónicos. Por una parte, se encuentran aquellos para los que el concepto de cultura debe ser abandonado (Abu-Lughod 1991; Wright 1998, 2005) ya que ha dejado de tener un papel interpretativo válido al ser esta una categoría “ideológica”. Por otra parte, están aquellos que pretenden redefinir el concepto de cultura con el objeto</p>

	<p>de subsanar deficiencias de concepciones anteriores (Baecker 1997; Hannerz 2001; Smircich1984; Williams 1994). La primera alternativa podría decantar en la negación de una categoría “nativa” significativa; la segunda, irremediamente, es objeto de una permanente deconstrucción. Sin tomar partido por ninguna de estas dos posiciones, consideramos que una tercera alternativa es la que defendimos en este trabajo, es decir, la de la observación de aquellos que observan la cultura. De esta manera, no aceptamos ni rechazamos el concepto de cultura, más bien lo abordamos como un objeto en sí mismo con sus sentidos histórico-sociales específicos.</p>
Análisis Personal	<p>Entender a la cultura como observación es reconocer que es una indicación que distingue dos lados, uno que es marcado y otro que permanece latentLuhmann (1998) reconoce que una de las características centrales de los sistemas sociales es su capacidad de procesar sentido para reducir la complejidad de los entornos. En esta dirección, concebimos a la cultura como una forma significativa en los sistemas organizacionales que permite la reducción de complejidad y la absorción de incertidumbre. Siguiendo a Luhmann (1998), concebimos que el sentido se puede descomponer analíticamente en tres dimensiones: la objetiva, la temporal y la social. La objetiva refiere a los temas y a los objetos que se ponen en juego en las comunicaciones; la temporal refiere a la interpretación de la realidad en relación a la diferencia entre el pasado y el futuro; y la social remite a las relaciones entre ego y alter (consenso y disenso). Cada una de estas dimensiones es constitutiva del sentido. Para el caso de la cultura en sistemas organizacionales es factible distinguir estas tres dimensiones aunque en las comunicaciones operen en conjunto.</p> <p>Es viable mencionar que si bien es cierto, este trabajo descripto estuvo orientado a la comprensión de los sentidos por los cuales las organizaciones se describen en términos de cultura, también se puede decir que es útil para la reflexión en relación al significado que se le da en la organizaciones, por ende su uso, pero como bien lo nombra este artículo primero hay que comprender su semántica.</p>

8. Titulo	INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL HOSPITAL "MARIO MUÑOZ MONROY"
Autor y Año	Hernández Junco Varna, Quintana Tápanes Lázaro, Mederos Torres Reynaldo, Guedes Díaz Ramiro, García Gutiérrez Benita Nancy, Cabrera Rosell Pablo. 2008.

Ubicación del artículo (base datos)	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572008000300003&lng=es.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Hernández Junco Varna, Quintana Tápanes Lázaro, Mederos Torres Reynaldo, Guedes Díaz Ramiro, García Gutiérrez Benita Nancy, Cabrera Rosell Pablo. Influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio en el Hospital "Mario Muñoz Monroy". Rev Cub Med Mil [revista en la Internet]. 2008 Sep [citado 2014 Feb 10] ; 37(3):. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572008000300003&lng=es.
Objetivo del artículo	Describir la incidencia de los aspectos de la cultura organizacional en la calidad del servicio .
Palabras Clave	Cultura organizacional, variables hard, soft, entorno, liderazgo, producto cultural, calidad del servicio hospitalario, atributos.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El país se encuentra inmerso en una revolución en el campo de la salud con el objetivo de mejorar el estado de salud de la población. En las proyecciones de la Salud Pública en Cuba hasta el 2015, se destacan áreas de desarrollo de vital importancia para la asistencia hospitalaria como: la excelencia en los servicios de salud, que engloba localidad de la atención médica y la satisfacción de pacientes, familiares y trabajadores; el modo de actuación de los trabajadores de la salud con una motivación creciente y firmes valores; la solidaridad internacional; el desarrollo científico y tecnológico; la intersectorialidad y la interdisciplinariedad; la integración del Sistema Nacional de Salud; la organización, desempeño y control eficiente; el perfeccionamiento del sistema informativo; la formación y superación continuada del capital humano; la adecuada gestión de los aseguramientos logísticos y la infraestructura. Además; la mejora continua de la calidad, la gestión por procesos y el control de gestión; análisis de los costos hospitalarios por procesos patológicos; la asistencia centrada en el paciente, la gestión del conocimiento y por competencias.</p> <p>Aunque los logros en el sector de la salud, y dentro de este del hospital, han sido numerosos todavía existen comportamientos del personal que no responden a una cultura de servicio de excelencia y que pueden estar influyendo en el nivel de desempeño individual y organizacional, lo que afecta la calidad del servicio que se brinda y la satisfacción del cliente externo. Atendiendo a esta situación se persigue como objetivo general de este trabajo determinar la influencia de la cultura organizacional sobre la calidad del servicio en el Hospital "Mario Muñoz Monroy</p>

	<p>La propuesta de <i>Alabart Pino</i> "Constituye el referente teórico y metodológico para el desarrollo del presente trabajo, pues se caracteriza por su integralidad y profundidad; la autora parte de los supuestos de varios investigadores, entre ellos: (<i>Cuesta, Bennis, Robbins, Menguzzato, Schein</i>), este último plantea que: "la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización."</p> <p>Si la cultura actual de una organización no está acorde con los cambios que exige el entorno, entonces se convierte en un serio obstáculo que no permitirá avanzar hacia los nuevos retos de la empresa; la única medida que puede existir para evaluar una cultura es el grado en que esta ayuda al grupo o al país, a responder los retos que se le presentan.</p>
Muestra	El tipo de muestreo empleado es el probabilístico estratificado por afijación proporcional para clientes externos (pacientes, familiares) e internos (médicos, enfermeros).
Intervención y proceso medición	<p>Técnicas de la estadística descriptiva y no paramétrica .Se aborda el diagnóstico de la cultura organizacional a partir del estudio de 5 variables y sus interrelaciones (propuesto por <i>Alabart Pino</i>9), ellas son: variables soft que se refieren a los valores, la historia, los signos y símbolos, las presunciones, los grupos y relaciones internas; variables hard referidas a estrategias, tecnologías, objetivos, procesos y estructura; entorno que comprende el mercado, la competencia, el cliente, los proveedores y organismos superiores; estilo de liderazgo que abarca el personal, sus habilidades, necesidades,</p> <p>motivaciones, expectativas, experiencias (la autora de este trabajo propone estudiar en esta variable los siguientes elementos: comunicación, toma de decisiones, preocupación por los problemas del personal subordinado, solución de conflictos, mecanismos para motivar, nivel de exigencia, actitud ante los cambios del entorno; producto cultural que comprende los paradigmas, los comportamientos y los resultados (eficiencia, eficacia y efectividad).</p> <p>La investigación se desarrolla en 3 etapas y 5 fases,10-12 la etapa de Introducción con 2 fases: preparación inicial del personal y planificación estratégica, etapa de implementación con la fase diagnóstico de la cultura organizacional y la calidad percibida y la etapa de salida con las fases definición de estrategias para el desarrollo de una cultura organizacional que afiance una mayor calidad en la prestación del servicio y retroalimentación de</p>

	<p>los resultados.</p> <p>Se utilizan métodos y técnicas como: observación, entrevistas, análisis documental, cuestionarios de cultura organizacional y calidad percibida, el paquete estadístico SPSS (coeficiente de Spearman, mediana, fiabilidad por alfa de Cronbach, correlación ítems-total, Kruskal-Wallis, prueba U de Mann-Whitney, coeficiente de concordancia de Kendal). El muestreo utilizado es el probabilístico estratificado por afijación proporcional y los estratos son los clientes internos y externos de los procesos estudiados (clínicos: atención a la urgencia, terapias, medicina interna, y quirúrgicos: unidad quirúrgica, cirugía general y ortopedia).</p>
Resultados	<p>Al analizar la incidencia de los aspectos de la cultura organizacional que pueden constituir un freno para el desarrollo de un servicio de excelencia y permitir al personal del hospital enfrentar los retos de la Salud Pública en Cuba, se concluye que a pesar de ser evaluada la calidad percibida como satisfactoria, existen deficiencias en la prestación del servicio que requieren de la actuación rápida y eficaz de los trabajadores del centro, guiados por la alta dirección y liderados por los jefes de servicio. Los aspectos de la cultura que pueden constituir un freno son: la poca capacidad de visión de futuro, la comunicación deficiente, poca colaboración entre las áreas, especialidades y servicios (trabajo en equipo), la no gestión por 6 procesos, el no desarrollo pleno de valores como la consagración, sentido crítico y autocrítico, la creatividad y la unidad, la poca sistematicidad en la actuación del personal para el logro de objetivos a corto y a largo plazo y la insuficiente participación de los empleados en la solución de los problemas a su nivel, el uso de castigos y amenazas como vía para lograr la realización de actividades, la deficiente organización del trabajo y la insuficiente gestión del conocimiento, los cuales inciden directamente en la continuidad de la atención médica, en la atención por diferentes especialidades según necesidades del paciente, en las discusiones colectivas de la especialidad, en el uso adecuado del método clínico y medios diagnósticos, en la adecuación del lenguaje médico al paciente y la información al llegar al cuerpo de guardia, en la deficiente calidad de las historias clínicas donde se refleja el pensamiento médico. Los aspectos de la cultura destacados son los de mayor influencia, de acuerdo con los criterios de los expertos y de los investigadores.</p>
Discusión	<p>La cultura organizacional existente en la entidad permite enfrentar los retos del entorno y la consecución gradual de un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente con la atención priorizada, por parte de los directivos de la entidad y trabajadores, en los elementos de cultura señalados como posibles barreras para su logro, en un período de tiempo corto.</p> <p>Los aspectos de la cultura organizacional que inciden significativamente en la calidad del servicio prestado son:</p>

	<p>el estilo de dirección; la divulgación de los conocimientos aprendidos; la promoción de la solución de conflictos laborales; la capacidad de visión de futuro; la colaboración entre las diferentes áreas; y el estímulo a asumir retos en el desempeño.</p> <p>Las deficiencias detectadas en la calidad del servicio brindado se refieren a indicadores de los atributos tangibilidad, fiabilidad y capacidad de respuesta.</p>
Análisis Personal	<p>Las organizaciones dejan de ser productivas porque no fomentan un clima laboral agradable, no involucran por igual a sus directivos administrativos y trabajadores. Y que en el presente ha sido un elemento de gran relevancia , ya que este ayudan alienta la participación, sentido de pertenencia, desempeño, responsabilidad, interés a las funciones que realiza en su puesto de trabajo, para así desarrollar un comportamiento positivo en las persona que conforman la organización, permitiendo que sean responsables de sus asignaciones laborales dentro de la institución.</p> <p>Las organizaciones de salud se caracterizan por poseer culturas fuertes reflejadas en un conjunto de valores y presunciones ampliamente conocidos y compartidos por sus miembros. La cultura organizacional indica a los directivos cual es el comportamiento que se considera apropiado y determina que puede o no hacerse en cada lugar.</p> <p>Se trata de una ínter influencia mutua pues en la medida en que estos estilos o formas de conducción se van modificando producen a su vez, cambios culturales tenues o profundos en sus organizaciones y consecuentemente en sus valores esenciales. Los miembros de la organización comienzan a construir conjuntamente nuevos significados respecto de conceptos relacionados con la calidad de atención, la participación, la solidaridad, el espíritu de equipo y la visión del paciente y su entorno</p>

9. Título	LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL
Autor y Año	Segredo Perez Alina Maria, 2011
Ubicación del artículo (http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es.

base datos)	
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Segredo Pérez Alina María. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Med Super [revista en la Internet]. 2011 Jun [citado 2014 Feb 08]; 25(2): 164-177. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es .
Objetivo del artículo	Destacar la importancia del clima organizacional en la gestión universitaria en Educación Médica y reflexionar sobre diferentes formas de determinación de este clima y de cómo mejorarlo.
Palabras Clave	Clima organizacional, dimensiones, gestión universitaria.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Clima organizacional: el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada. El clima organizacional constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.</p> <p>En salud pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno,,lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.</p> <p>Los autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional en el mundo han establecido su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías e instrumentos para su medición.</p> <p>En salud pública las experiencias con el tema se marcan a partir de la propuesta de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) relacionada con el instrumento, Inventario de Clima Organizacional, para aplicar en los equipos de dirección de los sistemas de salud y más</p>

	<p>recientemente la utilización de este instrumento modificado por la Dra. <i>Segredo Pérez</i> y aplicado en el campo de la Educación Médica en el área de la gestión universitaria.</p> <p>Este instrumento aporta una herramienta evaluativa, aplicable en salud pública, a través de 5 dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación. A su vez estas dimensiones se subdividen en 4 categorías cada una.</p> <p><i>Liderazgo</i>: influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.</p> <p><i>Motivación</i>: Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.</p> <p><i>Reciprocidad</i>: relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la Organización.</p> <p><i>Participación</i>: contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.</p> <p><i>Comunicación</i>: conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.</p>
Muestra	Revisión de estudios realizados en salud pública y sobre el clima organizacional básicos: motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación.
Intervención y proceso medición	La intervención de este estudio, fue precisamente la revisión bibliografía de algunos autores que tuvieron relación con el tema, al igual que la descripción de ejemplos e algunos estudios que se han realizado permitiendo obtener resultados para el objetivo de este estudio.
Resultados	Lo más relevante de los estudios del clima organizacional es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida de que valoración tienen los directivos en salud, asociados a determinadas

	<p>estructuras y condiciones de la organización, independientemente del nivel en que dirigen.</p> <p>Los estudios en este campo de la gestión integran los elementos de estructura y el funcionamiento debido a que forman un sistema interdependiente altamente dinámico que juegan un importante papel en el desarrollo de los sistemas organizativos, en revisiones sobre el tema esta investigadora ha encontrado disímiles modelos como se ha planteado, pero la mayoría da gran importancia a la evaluación del clima en dependencia de los intereses institucionales, por lo que en la literatura se encuentran diferentes dimensiones.</p> <p>Los resultados de las investigaciones, de forma general coinciden en que las dimensiones más afectadas son la motivación, el liderazgo y la comunicación. Esto guarda relación con lo planteado de que el clima está muy influido por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales.</p> <p>La autora coincide en que el directivo o profesional de la salud que no sea capaz de percibir cómo piensan y sienten las personas que está dirigiendo puede cometer graves errores en el orden administrativo y profesional, que puede llegar a la creación de conflictos más complejos desde el punto de vista institucional, de ahí que la evaluación del clima organizacional en el marco de la gestión universitaria, donde se desarrollan las funciones: docente, asistencial e investigativa en los escenarios de salud debe contar con una metodología que englobe las dimensiones que sean representativas de los procesos que generan la dirección de las instituciones, encargadas de garantizar un proceso formativo de alta calidad que permita egresar profesionales capaces de brindar atención integral de salud a las personas, la familia y la comunidad.</p>
Discusión	<p>La valoración del clima organizacional se constituye en una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual.</p> <p>Los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes.</p>
Análisis Personal	<p>En el marco de la Salud pública, se requiere alcanzar mayores logros en la prestación de los servicios de salud,</p>

	para ello se debe aumentar la satisfacción de los usuarios y de los miembros de la organización, al igual exige profesionales con una alta preparación técnico científica, convirtiéndose en un gran reto para la gestión universitaria formativa propendiendo a este objetivo.
--	---

11. Título	EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL/THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AS AN OBJECTIVE SIGN OF, ORGANIZATIONAL CULTURE
Autor y Año	Miranda MAA, Rivera ÉS, González T, Beatriz Bernab. EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL/THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AS AN OBJECTIVE SIGN OF, ORGANIZATIONAL CULTURE. Revista Ciencias Estratégicas 2011 Jan; 19(25):109-127.
Ubicación del artículo (base datos)	ID del documento de ProQuest 916923667 ABI/INFORM Global ProQuestResearch Library
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Miranda, M. A. A., Rivera, É. S., & González, T., Beatriz Bernab. (2011). EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL/THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AS AN OBJECTIVE SIGN OF, ORGANIZATIONAL CULTURE. Revista Ciencias Estratégicas, 19(25), 109-127. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/916923667?accountid=36216
Objetivo del artículo	Verificar si el clima organizacional es una manifestación objetiva de la cultura de la organización, analizándola desde la perspectiva de integración.
Palabras Clave	Clima organizacional; Cultura organizacional; Integración
Conceptos manejados en el artículo (Introducción- planteamiento problema)	La conceptualización de este estudio parte de una pregunta central ¿es el clima laboral una manifestación objetiva de la cultura organizacional? Los conceptos de cultura organizacional y clima organizacional han sido temas de interés dentro de la teoría de la organización en los últimos treinta años (Frost, Moore, Louis, Lundberg y Martin, 1985; Smircich, 1983; Schein, 2004; Schneider, 1990; Alvesson, 2002; Martin, 1992, 2002; Trice y Beyer, 1993; Schultz, 1994). Los

investigadores y consultores son atraídos por los conceptos de cultura y clima organizacional por su participación en la creación de significados en las organizaciones (Alvesson, 2002). Sin embargo, aún se presenta confusión entre los términos (Schein, 2004; Schneider, 1990), que si bien son parte del mismo fenómeno, también cada uno posee características propias que lo identifican. Uno de los aspectos que ayudaría al esclarecimiento de las diferencias sería la delimitación de los vínculos más que las disimilitudes. La unión de estos dos conceptos y su incorporación al desarrollo de la planeación estratégica brinda una gran oportunidad a los líderes organizacionales para entender las formas de gobierno que más se adecuan a su organización. En este orden de ideas, Schein (2004) “propone que el clima es una manifestación de la cultura”; por tanto, para hacer un estudio en detalle del mismo es necesario conocer las bases que dan pie a la conformación del clima en una organización dada. A pesar de la utilidad de este tipo de investigaciones, la mayoría de los estudios realizados en cultura y clima organizacional presentan limitaciones en cuanto a la forma de aproximarse al objeto de estudio.

Algunos estudios presentan una tendencia peligrosa al sugerir una cultura y/o clima organizacional "correcto", para el gobierno y control organizacional. Sin embargo, los estudios que proponen distintos beneficios utilizan diferentes definiciones de cultura y, en algunos casos, realizan análisis superficiales con un incorrecto uso del constructo de la cultura, de acuerdo con Schein (2004). Así, Schein “propone que el estudio de la cultura en las organizaciones permite entender los aspectos complejos y escondidos de la dinámica en las organizaciones, los grupos y las ocupaciones, lo cual se dificulta con el uso de definiciones y estudios superficiales”.

El estudio de la cultura organizacional multienfoques, permite superar algunas deficiencias que presentan los estudios basados en una sola perspectiva. De esta forma, Martin (2002) “propone que la cultura debe ser estudiada mediante tres enfoques simultáneamente y no secuencialmente”. “Los enfoques planteados por Martin para el estudio holístico de la cultura son el de integración, el de diferenciación y el de fragmentación. Dentro de una organización, algunos aspectos de la cultura serán compartidos por la mayoría de los miembros, lo que permitirá consenso y claridad en algunos componentes culturales. Por otro lado, algunos elementos de la cultura estarán caracterizados por la inconsistencia expresada a través de la interpretación de los mismos de forma distinta por diferentes grupos; lo anterior permite el surgimiento de subculturas que tienen una relación de apoyo, conflicto o independencia entre sí.

Cada perspectiva brinda al investigador una serie de ideas que tomadas en conjunto generan una visión

sistémica, en comparación con estudios basados en una sola orientación. Por último, el abordar la investigación desde una visión sistémica e integrada permite cubrir las deficiencias y limitaciones de unos con los otros. Por ejemplo, el enfoque de integración no reconoce la existencia de la ambigüedad, ni las inconsistencias, mientras que los estudios de diferenciación y fragmentación no contemplan aspectos culturales que son compartidos por la mayoría de la organización. Por todo lo expuesto se plantea que estudiar la cultura es una tarea compleja, de ahí es que en busca de aproximaciones más eficientes se ha considerado la relación entre clima y cultura organizacional.

De acuerdo con Denison (1996) el clima es una manifestación de la cultura; sin embargo, es un supuesto que aún tiene pocos trabajos empíricos que demuestren la relación. El clima organizacional está vinculado cercanamente a la cultura organizacional puesto que es considerado una expresión de la misma (Denison, 1996). En este sentido, la cultura organizacional conforma la personalidad de la organización (Schein, 2004), la cual permite hacer sentido a las personas de los patrones de experiencias y comportamientos a través de la percepción, base para la conformación del clima organizacional (Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000). De acuerdo con Toro (2001), un clima armonioso repercute y mejora el gobierno y control, generando competitividad en las organizaciones.

Para el estudio se tomó como referencia el concepto de Schneider (1990): “El clima organizacional es la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos”.

De esta forma, el clima organizacional permite a las personas hacer sentido de su realidad, lo cual tendrá un impacto en el comportamiento.

Las dimensiones medidas por el clima organizacional son diversas, para propósitos de este trabajo se partirá de las dimensiones definidas por diversos autores (Toro, 2001; González, 2004; Likert, 1967; Litwin y Stringer, 1968; Pitchard y Karasick, 1973; Schneider y Bartlett, 1968). La mayoría de los trabajos hacen referencia a las relaciones interpersonales, a la relación con la autoridad, a cuestiones motivacionales y a cuestiones higiénicas

En muchos estudios se proponen la relación y la diferencia entre la cultura y el clima, pero pocos los

	<p>integran como conceptos sistémicos. La búsqueda de esta relación podría dar pie al uso del clima como una herramienta de planeación estratégica para definir las formas de gobierno, control, comunicación, motivación, entre otros fenómenos organizacionales.</p>
Muestra	<p>Esta investigación se llevó a cabo en tres organizaciones que pertenecen a los siguientes sectores: salud (IN, hospital público) y laboratorios de análisis clínico (QB, privado) y uno perteneciente manufactura (RC, privado). Se aplicó a todos los niveles de la organización (operativo, mandos medios y directores).</p> <p>Se aplicaron 740 cuestionarios distribuidos de la siguiente manera: RC (181, 24%), QB (250, 34%) e IN (350, 42%). En cuanto a la actividad que desarrollan en la organización: operativos 64.4.2%, supervisores el 26.42% y gerentes 8.1%.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Variables de investigación:</p> <p>La variable dependiente en este estudio es el clima laboral, el cual se define como: la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos (Schneider, 1990).</p> <p>La variable independiente es Cultura Organizacional, la cual se define de la manera siguiente:</p> <p>Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funciona suficientemente bien para ser considerados válidos y por tanto ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (Schein, 2004).</p> <p>Para evaluar las variables se construyó un inventario integrado por dos sub-escalas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Cultura organizacional b. Clima laboral <p>La calificación de ambas escalas se realizó considerando los siguientes valores: Siempre (6 pts); casi</p>

	<p>siempre (5 ptos); frecuentemente (4 ptos); algunas veces (3 ptos); casi nunca (2 ptos.) y nunca (1 ptos.)</p> <p>Las escalas fueron sometidas a un proceso psicométrico de validación y confiabilidad. La escala de clima mostró una confiabilidad de 0.98, integrada por 4 componentes: relación con la autoridad, relaciones interpersonales, factores higiénicos y factores motivacionales. Por otro lado, la escala de cultura con una confiabilidad de 0.90 estuvo integrada por dos factores: valores y artefactos.</p> <p>Los procedimientos estadísticos que se aplicaron están basados en el tipo de escala que se utilizó en los instrumentos (intervalar de tipo Likert).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con relación al instrumento: <p>La prueba piloto del inventario se llevó a cabo en una de las empresas de salud y se validó en las otras dos organizaciones. En la sub-escala de clima se obtuvieron 4 de los factores propuestos por Salas. En la sub-escala de cultura, de los tres componentes que inicialmente estaban considerados (prácticas, valores y artefacto), después de los análisis psicométricos, se agruparon en dos: valores y artefactos. En general la confiabilidad del inventario fue de 0.90 y las confiabilidades por componente fueron las siguientes:</p> <p>Se consideraron en los análisis estadísticos que se realizaron, todos los componentes que fueron comunes en las tres organizaciones: Relación con la autoridad, relaciones interpersonales, seguridad (factor higiénico en Salas, 2009) retribución (factor motivacional en Salas, 2009), artefactos y valores.</p>
Resultados	<p>Los resultados se exponen considerando primero el comportamiento que presentaron las organizaciones en clima y cultura laboral de manera que se pudiera establecer inicialmente si en ambas sub-escalas las organizaciones manifiestan comportamientos parecidos.</p> <p>En general se puede afirmar que las organizaciones tuvieron comportamientos similares. Para el análisis de los datos se estableció como punto de corte la opción casi siempre, esta constituye la media esperada en cada componente.</p> <p>Los resultados obtenidos permiten afirmar que las organizaciones mostraron promedios por debajo de la media esperada. Así mismo al observar la tabla se evidencian diferencias entre los promedios que</p>

obtuvieron las organizaciones en los distintos componentes. Para verificar si estas diferencias entre las organizaciones eran significativas se realizó un análisis de varianza, no encontrándose diferencias entre éstas, lo que podría indicar que las organizaciones tienen una cultura integrada y por lo tanto los resultados de los análisis posteriores no se verán afectados.

Para conocer cuáles son los factores del clima organizacional que se encuentran relacionados con los componentes de la cultura (artefactos o formas culturales y valores), se realizó un análisis de correlación bivariada. Los resultados obtenidos en general evidencian relaciones directas y significativas con tendencia alta.

Los resultados muestran que los factores de clima tienen correlaciones con los componentes de la cultura altamente significativas y positivas. Relaciones con la autoridad muestra correlaciones significativas de manera alta tanto con los valores como con los artefactos. Relaciones interpersonales muestra correlaciones altamente significativas con valores (0.83) y en menor grado con artefactos (0.54). En los factores de seguridad y retribución, la mayor correlación se presenta con artefactos 0.88 y 0.86 respectivamente.

En general todos los componentes del clima tienen relaciones altamente significativas con los dos de cultura.

Al haberse comprobado la relación entre los componentes de clima y cultura, resulta pertinente conocer cuál es el impacto o fortaleza de esta relación. Para esto se realizaron análisis de regresión lineal simple, dado que la alta correlación entre las variables independientes conduce a un claro problema de multicolinealidad (80.7%).

Consistente con el análisis de correlación se observa, que el grado de explicación de los valores es mucho más alta en las relaciones con la autoridad y en las relaciones interpersonales ($R^2 = 77\%$ y $R^2 = 69\%$), mientras que los artefactos tienen un grado de explicación mucho más alto con respecto a seguridad y retribución ($R^2 = 79\%$ y $R^2 = 75\%$ respectivamente).

Un aspecto a destacar es que todos los coeficientes son positivos y significativos al 99%. Es decir, en estas tres empresas se verifica que una mayor responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, confianza y respecto (valores), así como una mejor organización de los espacios físicos, códigos de vestimentas, etc. (artefactos) implican una mayor injerencia en las decisiones y contenido de sus actividades (relación con la

autoridad), una mejor interacción de los colaboradores entre sí (relaciones interpersonales), un mejor confort físico, social y emocional de los empleados (seguridad) y finalmente mejores compensaciones económicas, no económicas así como el reconocimiento del trabajo y la capacitación que la empresa ofrece (retribución).

En cuanto a la fortaleza de estas relaciones en esta muestra de organizaciones, se tiene que los valores y artefactos impactan fuertemente en las relaciones con la autoridad (coeficiente de 0.70 y 0.80 respectivamente). Por ejemplo si en estas empresas se impulsara un mayor trabajo en equipo y mejores condiciones laborales, los colaboradores podrían comprometerse con mayor ímpetu en su trabajo, lográndose así que la cultura cumpla con dos de las funciones esenciales que Robbins y Judge señalan (2009): brindar identidad e impulsar el compromiso.

El componente de retribución es impactado fuertemente por los artefactos (0.60); éste puede ser explicado ya que las condiciones físicas en que se trabajan, brindan una percepción de mejor retribución en el trabajador. Con relación a los valores el impacto es más débil (0.34), es decir que si las empresas hacen referencia a estos de manera intangible sin vincularlos a hechos concretos, los colaboradores se tardarán más tiempo en desarrollar una mejor percepción de las compensaciones que reciben de parte de la organización.

Por su parte los valores impactan de manera débil a las relaciones interpersonales (0.36). Si en las tres empresas se tuvieran que generar nuevas guías para controlar o conformar nuevos comportamientos, realizarlos solamente basado en los valores sería insuficiente, probablemente se requeriría de otros elementos que permitieran el fortalecimiento de los nuevos comportamientos que se impulsan. Los artefactos presentan una relación muy débil (0.32) con las relaciones interpersonales, lo que podría indicar que en el marco de estas tres organizaciones para que los trabajadores puedan encontrar el sentido de los patrones de experiencia y comportamiento que se impulsan al seno de las organizaciones, se requerirá de mayores esfuerzo por parte de la dirigencia organizacional; así entonces cualquier proceso de gestión del cambio que se impulse debe de tomar en cuenta que cambiar solamente condiciones del entorno físico es insuficiente.

Finalmente el componente seguridad se ve impactado por los artefactos (0.38) de manera débil. Es decir, en estas empresas para generar una percepción positiva de confort físico, social y emocional a los trabajadores se deben realizar cambios en la estructura, espacios físicos y en los procesos organizacionales. De esta

	<p>forma la cultura cumple con otra de sus funciones fundamentales, que es enlazar los elementos de la organización en un todo coherente y es lo que define la esencia de la cultura (Schein, 2004). Con respecto a los valores este elemento del clima evidencia una relación muy débil (0.19). Por ejemplo en las organizaciones indagadas tratar de realizar cambios en la percepción de seguridad enfatizando en los valores, no tendría el impacto deseado, ya que se requiere de mayores esfuerzos que si se realizaran considerando los artefactos.</p> <p>En resumen los análisis han permitido establecer que los factores del clima laboral si pueden ser considerados manifestaciones objetivas de los niveles culturales: valores y artefactos.</p>
Discusión	<p>Como se demuestra en los análisis de los datos y específicamente en el análisis de regresión, queda claramente establecida que el clima organizacional es una manifestación de la cultura en estas tres empresas. Es interesante destacar que los factores del clima que están determinados por las relaciones son manifestaciones objetivas de los valores. Una posible explicación es que durante los procesos de socialización (con la autoridad o los compañeros) los sujetos matizan su interacción a partir de los valores personales que los rigen. Por otro lado los factores de seguridad y retribución, son manifestaciones de los artefactos, lo cual es coherente, ya que en estos factores se reflejará el impacto que tienen las normas, prácticas, políticas y procedimientos que las organizaciones establecen como parte de sus procesos administrativos.</p> <p>El estudio es un aporte teórico y empírico a la relación entre clima y cultura ya que se presenta un modelo de la relación entre los constructos y analiza cuantitativamente las relaciones en distintas organizaciones. Sin embargo la muestra en que se desarrolló la investigación es insuficiente, por lo que sería conveniente extenderlo a una muestra más grande en la cual también se incorporará la indagación de los supuestos básicos, que en este estudio no se consideró</p>
Análisis Personal	<p>El artículo destaca la relación cercana y confusa entre dos términos que se encuentran ligados dentro de las organizaciones, los cuales son: la cultura y el clima organizacional, buscando entonces generar una amplitud en la visión de las empresas frente al fortalecimiento en estos dos aspectos, de modo que les permita beneficiarse como organización de una adecuada estructura, que funcione con un personal motivado y con relaciones adecuadas, contribuyendo a una cultura fuerte y abierta al cambio, (Toro, 2001) “El clima organizacional es un determinante clave para fenómenos significativos de la vida organizacional como son la</p>

productividad y la competitividad”.

De ahí la relevancia de generar en las empresas una percepción positiva sobre el confort físico, social y emocional a los trabajadores y la realización de los cambios necesarios en la estructura, espacios físicos y en los procesos organizacionales para mejorar las percepciones que tienen los colaboradores, de manera que esto pueda influir en una actitud más adecuada y positiva no solo frente al trabajo que desempeña, sino también frente a los directivos y a los usuarios o clientes de los servicios que se prestan y los productos que se ofertan. De esta forma la cultura cumple con otra de sus funciones fundamentales, que es “enlazar los elementos de la organización en un todo coherente y es lo que define la esencia de la cultura” (Schein, 2004).

Es decir, las condiciones tangibles e intangibles en las que interactúa el colaborador tanto con su equipo de trabajo, como con los usuarios a los cuales vende su producto, son determinantes en la construcción de sus percepciones sobre la organización a la que pertenece, y a su vez esas percepciones se reflejan en conductas similares a las percepciones que se tienen, generando entonces resultados positivos o negativos en términos de eficiencia, competitividad y calidad.

Por tanto, debería convertirse en una tarea organizacional la revisión frecuente de las condiciones en las que se encuentran trabajando los equipos al interior de cada uno de sus departamentos, de modo que se puedan generar a través de los resultados, planes de acción preventivos y correctivos, con estrategias gerenciales comprometidas no solo con el incremento de la productividad, sino con quienes hacen posible la producción.

Es decir que tanto el clima organizacional, como la cultura organizacional y demás términos asociados a estos, deben constituirse como metas de los procesos gerenciales en las instituciones, independientemente de su actividad económica, encaminadas a mejorar la calidad tanto del producto, como de la atención que se presta, más aun cuando el campo de aplicación es la salud, dado que el producto se produce en el mismo momento en el que se vende.

12. Título	EL CLIMA Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
Autor y Año	Juana Patlán-Pérez, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); Edgar Martínez Torres, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo ; Rosalía Hernández Hernández, Colegio de Posgraduados 2012
Ubicación del artículo (base datos)	ID del documento de ProQuest 1239519870 ABI/INFORM Global
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	(1) Patlán-Pérez J, Torres EM, Hernández RH. EL CLIMA Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL/THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE, ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB SATISFACTION. Revista Internacional Administración & Finanzas 2012;5(5):1-19
Objetivo del artículo	Determinar el efecto que tiene el clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral.
Palabras Clave	Clima laboral, justicia organizacional, satisfacción laboral.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	La satisfacción laboral es una variable importante para las organizaciones porque tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación (Singh & Loncar, 2010), el Bienestar en el trabajo y la rotación laboral (Wright & Bonett, 2007). La satisfacción laboral es definida como los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del trabajo (Spector, 1985). Particularmente, la satisfacción laboral es relevante cuando se trata de profesores de instituciones de educación superior por su papel trascendente en la formación de profesionistas. Si un profesor no está satisfecho con el trabajo que realiza, entonces existe una repercusión importante en su desempeño académico, particularmente en sus funciones de docencia e investigación. A este respecto, es importante mencionar que recientemente muchas instituciones de educación superior en México se incorporaron a un proceso de cambio dentro del Programa de Mejoramiento del Profesorado que pretende lograr un alto desempeño en sus profesores de tiempo completo desde contar con el perfil y habilitación

	<p>adecuados hasta que ellos tengan un desempeño académico excelente en el ámbito nacional e internacional (SEP, 2006). Estos cambios implementados por la Secretaría de Educación Pública de México desde 1997 han provocado que las instituciones educativas formen e incorporen profesores a su plantilla de personal. Sin embargo, durante este proceso ha existido elevada rotación laboral y un desempeño académico irregular que hace evidente una baja satisfacción laboral en los profesores de tiempo completo.</p> <p>Tomando en cuenta la relevancia que tiene la satisfacción laboral en las organizaciones como son las instituciones de educación superior se consideró relevante efectuar una investigación a fin de indagar la relación que tienen el clima y la justicia organizacional con la satisfacción laboral en una muestra de profesores de tiempo completo de dos instituciones de educación superior. Por tanto, la pregunta de investigación fue determinar ¿Qué efecto tiene el clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral</p>
Muestra	<p>Se obtuvo una muestra intencional y estratificada, consistente de 307 profesores universitarios de las escuelas e institutos de dos instituciones de educación superior que se desempeñan como profesores de tiempo completo. Se incluyen profesores de tiempo completo porque son ellos los que tiene a su cargo las funciones de docencia, gestión y generación y aplicación innovadora del conocimiento (SEP, 2006), razón por la cual su desempeño y satisfacción laboral es trascendente para la institución y, particularmente, para la formación de estudiantes de licenciatura y posgrado. En promedio los participantes tienen 52.5 años de edad y 8.2 años de antigüedad en la organización. El 62% son hombres y el 38% mujeres; 37% son solteros y 63% casados; 36% cuentan con licenciatura y 64% con algún posgrado. Instrumentos de medición.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Con el propósito de dar respuesta al interrogante de investigación y de someter a prueba las hipótesis antes mencionadas, se realizó una investigación cuantitativa, no experimental, de corte transversal.</p> <p>Se plantearon dos Hipótesis. Considerando los antecedentes antes mencionados en la revisión literaria, las hipótesis nulas sometidas a prueba fueron las siguientes:</p> <p>H1: El clima organizacional no tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral.</p> <p>H2: La justicia organizacional percibida no tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral.</p> <p>En esta investigación se utilizaron tres instrumentos para medir las variables independientes (de clima</p>

	<p>laboral y justicia organizacional) y dependiente (satisfacción laboral).</p> <p>Y se utilizaron tres instrumentos para medir las variables independientes (de clima laboral y justicia organizacional) y dependiente (satisfacción laboral).</p> <p>Para fines de la presente investigación se utilizó:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) que mide el constructo en tres factores: justicia distributiva, de procedimientos e interaccional. • Una versión corta de la escala de clima organizacional de Gómez y Vicario (2010) que incluye diez dimensiones del clima organizacional integradas en tres grupos: a) clima organizacional en el sistema individual (satisfacción, autonomía e implicación), b) clima organizacional en el sistema interpersonal (unión, relaciones sociales y apoyo entre compañeros) y c) clima organizacional en el sistema organizacional (liderazgo, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo). • La versión larga del cuestionario de satisfacción laboral Minnesota (Weiss, Dawis, England&Lofquist, 1977). Esta versión incluye 20 factores de la satisfacción laboral referentes a la satisfacción con: aplicación de habilidades, compañeros de trabajo, valores en el trabajo, logros, creatividad, reconocimiento, actividad, independencia, responsabilidad, desarrollo, seguridad, relaciones humanas, autoridad, servicio Social, supervisión técnica, políticas de la organización, estatus social, variedad de las tareas, compensación y condiciones de Trabajo. • Adicionalmente se incluyó un cuestionario diseñado para medir variables sociodemográficas tales como edad, antigüedad laboral en la organización, escolaridad, género, estado civil, escolaridad, entre otras.
Resultados	<p>Los resultados obtenidos entre los factores de clima en el nivel organizacional y la satisfacción laboral coinciden con varios autores que señalan que el clima organizacional se asocia a variables de resultados como es la satisfacción laboral, particularmente un clima motivador, centrado en el reconocimiento al trabajo y esfuerzo realizado y expresado en beneficios y recompensas que directamente reciben los trabajadores (Baker, 2005; Schulte, Ostroff&Kinicki, 2006).</p> <p>Los resultados obtenidos en esta investigación que arrojan diferencias significativas entre los factores del clima organizacional (en los niveles individual, interpersonal y organizacional) y los factores de satisfacción laboral son coincidentes con los hallazgos de otros autores. Según Chiang, Salazar y Nuñez (2007) tanto el</p>

	<p>clima organizacional como la satisfacción laboral son dos variables importantes para todas las ocupaciones y profesiones de ahí la importancia de identificar qué factores se asocian principalmente a la satisfacción laboral a fin de que se desarrollen programas y acciones que impiden obtener altos niveles de satisfacción en los trabajadores. De acuerdo con Schneider y Reichers (1983) las percepciones acerca del clima organizacional sirven como un mapa cognitivo para el trabajador respecto a cómo funciona una organización y contribuyen a determinar su comportamiento en determinadas situaciones, es por ello que el clima organizacional es importante para el comportamiento y el desempeño del trabajador.</p>
Discusión	<p>Los resultados obtenidos en esta investigación indican que diversos factores del clima organizacional en los sistemas individual, interpersonal y organizacional tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral, con lo cual se rechaza la primera hipótesis nula sometida a escrutinio. En general, no se identificaron asociaciones significativas negativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, por lo que es recomendable que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos a promover un clima laboral favorable, tanto en el nivel individual como en los niveles interpersonal y organizacional, que contribuya a la satisfacción de los trabajadores y que ello se refleje en su desempeño, productividad y motivación en el trabajo. Tomando en cuenta la escala de clima organizacional utilizado en esta investigación, se considera relevante que se generen intervenciones para fomentar un clima favorable positivo en los niveles individual, interpersonal y organizacional, tal como está estructurado el instrumento de medición utilizado para medir el clima organizacional. Esta estructura tanto de medición como de intervención permitirá claramente identificar problemáticas y generar soluciones más concretas para cada nivel.</p> <p>De igual forma, recomendable que las investigaciones acerca del clima laboral continúen desarrollándose en México principalmente por los efectos que provoca en variables como son la satisfacción laboral, el desempeño, la motivación, la productividad, el rendimiento, el compromiso organizacional, entre otras.</p>
Análisis Personal	<p>Este trabajo nos presenta el establecimiento entre variables inmersas dentro de la organización, que afectan al trabajador de modo directo, centrándose en la relación existente entre el efecto del clima organizacional y la justicia, con la satisfacción que puede sentir un trabajador dentro de una organización, identificando significativas correlaciones entre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los empleados dentro de la empresa. Por otra parte especifica la justicia organizacional como elemento importante en la organización, puesto que el conjunto de decisiones y prácticas organizacionales percibidas como inequitativas e injustas provocan múltiples sentimientos, emociones, reacciones y resultados negativos de</p>

	<p>parte de los trabajadores hacia su trabajo, superiores y compañeros y hacia la organización misma. Argumentando entonces, esta razón, como algo deseable para que las organizaciones desarrollen y promuevan prácticas y acciones más equitativas y justas a fin de que la satisfacción laboral no se vea reducida y, consecuentemente, no repercuta en el desempeño y productividad del personal.</p> <p>De esta manera, el estudio nos permite evidenciar que existe relación estrecha entre las vivencias que tienen los empleados dentro de la organización y los sentimientos que se desencadenan ante esas vivencias, que posteriormente se constituyen en percepciones individuales sobre la organización y paulatinamente se van convirtiendo en percepciones generalizadas por parte de todo el personal, para finalmente transformarse en conductas nocivas o contribuyentes a los logros de la empresa en términos de calidad del producto ofertado o del servicio brindado, que es lo que finalmente permite el sostenimiento organizacional en el mercado o provoca la desaparición de la misma.</p> <p>Esto quiere decir, que la evaluación y consideración del clima y la justicia organizacional y a su vez todos los elementos asociados a estos factores deben ser objeto no solo de preocupación, sino de planeación y acción dentro de las organizaciones, cualquiera que sea su actividad financiera.</p>
--	---

13. Título	EL LIDERZAGO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL/LEADERSHIP AND INTERPERSONAL RELATIONSHIPS WITHIN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE
Autor y Año	Díaz, Ma. Guadalupe Díaz; Cárdenas, Maricela Carolina Peña; Ortiz, Brenda Alejandra Castellanos. 2013
Ubicación del artículo (base datos)	ABI/INFORM Global ProQuestResearch Library ABI/INFORM Global
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	(1) EL LIDERZAGO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL/LEADERSHIP AND INTERPERSONAL RELATIONSHIPS WITHIN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE. Hilo: Institutefor Business &FinanceResearch; 2013.

Objetivo del artículo	El objetivo del estudio es conocer la influencia del Liderazgo que ejercen los supervisores en las relaciones interpersonales que se presentan entre los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa de la industrial metal–mecánica, a fin de proporcionar al directivo de la empresa alternativas de reforzamiento o mejora para un Clima Organizacional satisfactorio.
Palabras Clave	Liderazgo, Relaciones interpersonales, Clima Organizacional.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Clima Organizacional: Las definiciones objetivas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004). Mañas, et al (1999) denominan a éste, el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo ellos lo perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.</p> <p>La segunda postura que reflexiona Silva (1996), son las definiciones subjetivas, que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Con esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior.</p> <p>En la tercera postura, se encuentran aquellas definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen.</p> <p>Y se refiere al liderazgo como liderazgo Transformacional y el transaccional. Bass (1985) quien identifica la diferencia entre un estilo transaccional y uno transformacional, ya que radica en que es lo que los líderes y seguidores ofrecen unos a otros. Los líderes Transformacionales ofrecen una visión y se enfocan en necesidades internas de orden mayor, por ello inspira carisma, estimación intelectual sobre todo porque proporciona a sus seguidores atención personalizada para instruir y aconsejar individualmente a los miembros de su equipo.</p> <p>En contraste con los líderes transaccionales se focalizan en el adecuado intercambio de recursos, en el que el punto clave es la relación de influencia mutua. Si bien los dos estilos tienen características distintivas, no representan los extremos, sino que son enfoques complementarios, por lo que se destila a la fecha, es la conjugación de los dos.</p>

Muestra	Se determinó que la Muestra fuese por consenso, formada por 20 trabajadores.
Intervención y proceso medición	<p>El diseño metodológico es el correspondiente a una investigación de campo, transversal, descriptivo y cuantitativo; la empresa objeto de estudio pertenece a la industria metal-mecánica; la población está determinada por consenso ya que incluye la totalidad de los trabajadores. Para efectos de la recolección de la información, se utilizó el instrumento diseñado por Weisbord para medir el Clima Organizacional y que consta de 35 preguntas en 7 variables, agrupadas 5 preguntas por variable: Propósito, estructura, liderazgo, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y actitud hacia el cambio. En el presente estudio solamente se consideraron las variables liderazgo y relaciones (tabla 2). Definición y operacionalización de Variables.</p> <p>Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto, cuyos resultados fueron sometidos a la prueba de Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de .829 que con el programa estadístico SPSS (versión 17.0) dicho índice es considerado aceptable. El cuestionario que se aplicó (anexo 1) es estructurado y consta de dos partes: la primera, contiene una escala tipo Likert con 35 preguntas, y 6 opciones de respuesta (1.- Muy en desacuerdo, 2.- En desacuerdo, 3.- levemente en desacuerdo, 4.- levemente de acuerdo, 5.- De acuerdo y 6.- Muy de acuerdo), el cual fue contestado con carácter anónimo. La segunda parte contiene reactivos de datos generales relativos al, género, edad, nivel de estudios, y actividad que realiza antigüedad en la empresa. Para el procesamiento de los datos que arroja la totalidad de cuestionarios aplicados, se utilizó el software (SPSS/w, versión 17.0) a través del cual se realizaron los cálculos estadísticos descriptivos y de relación.</p>
Resultados	<p>El resultado fue que la variable liderazgo muestra una correlación significativa con las variable de relaciones interpersonales.</p> <p>Los hallazgos realizados en esta pequeña empresa, muestran que actualmente cuentan con un clima organizacional favorable en cuanto a las variables de relación y liderazgo que contribuye al logro de sus metas, en el que sus supervisores son bien vistos por los trabajadores de la empresa, mantienen una relación aceptable, además el que el personal reconoce haber establecido las relaciones necesarias para desempeñar adecuadamente su trabajo por el esfuerzo realizado por su jefe.</p>
Discusión	Determinar el Clima organizacional que prevalece en la pyme, permite contar con información de apoyo útil para su planeación estratégica, toma de decisiones directivas para la elaboración de planes y programas de cambio e innovación que contemplen mejorar las condiciones de trabajo en los comportamientos y en la

	<p>satisfacción en el trabajo. Así por ejemplo pueden gestionar que la gente se sienta parte de la organización y encuentre un desarrollo profesional. Por ello la importancia de conocer sobre el ambiente que predomina en este tipo de organizaciones a nivel nacional.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>Esta investigación propone la existencia de una relación de influencia entre el liderazgo ejercido por los supervisores en las relaciones interpersonales que se presentan entre los trabajadores operativos y administrativos, logrando determinar que en la época actual dentro de las organizaciones, el contar con un Clima Organizacional adecuado para los integrantes de una empresa es un enfoque administrativo invaluable que abre las oportunidades para incrementar la productividad, reducir niveles de ausentismo, y minimizar posibilidades de conflicto, así como los costos, entre otros beneficios más.</p> <p>Por ello se debe de atender y cuidar como cualquier otro activo fijo de la empresa, que aunque es intangible, son muchos los beneficios que aporta. Y a través de los hallazgos identificados en el trabajo, este estudio muestra como el clima organizacional y las relaciones establecidas dentro de la empresa, contribuyen a mejores logros en términos de productividad.</p> <p>Por eso, encontramos que en muchas organizaciones de distintos tipos de actividad económica y ubicadas en diferentes partes del mundo, existe preocupación en relación al Clima laboral, el Liderazgo y otros factores que tienen que ver directa e indirectamente con los resultados y se implementan acciones dirigidas a conocer e identificar las conductas de los colaboradores en todos los cargos, y con ello las causas que motivan el tipo de conducta en particular, debido a que estas, se convierten en un factor significativo para el desempeño, y a su vez el desempeño de cada colaborador incide en el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>Sin embargo antes de iniciar a identificar estas conductas y todos los elementos que al clima organizacional se asocian., es importante definir el concepto organizacional que se tiene acerca del clima, dado que de allí parten las acciones y los parámetros a establecerse para mejorar el clima en general a nivel de la institución.</p> <p>Posteriormente un Clima Laboral que se perciba positivo por parte de los trabajadores tanto operativos, como administrativos generan no solo aumento en el nivel de productividad, sino también productos con calidad.</p>

	<p>Por ejemplo en el área de la salud, los turnos, el nivel de estrés y la interdisciplinariedad existente en cada área, puede generar climas un tanto tensionantes, puesto que cada área debe contar con un líder , sin embargo se manejan varios niveles de autoridad, esto implica entonces que de cierta manera también hayan varios líderes en una misma área, por lo cual los tipos de liderazgo deben manejarse con responsabilidad, prudencia, claridad y ojala bajo el mismo estilo, de manera que los procesos de comunicación no se vean afectados y se logren en términos generales buenos climas laborales, que se vean manifiestos en procedimientos efectivos y altos niveles de calidad en la atención que se brinda, dando pie a que también el paciente perciba un clima tranquilo y positivo que le aporte al manejo de la tranquilidad y adherencia a los tratamientos.</p>
--	---

14. Título	<p>POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO BASADO EN UN ADECUADO CLIMA LABORAL: ESTUDIO DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO DE ASESORÍA Y SERVICIOS PROFESIONALES GRUPO AZUL/STRATEGIC POSITIONING BASED AN APPROPRIATE WORKING ENVIRONMENT: STUDY OF INTERNAL CUSTOMER SERVICE AND PROFESSIONAL SERVICES GRUPO AZUL</p>
Autor y Año	<p>Jiménez, Ruth Flores; Jiménez, Ivette Flores; Moreno, Raúl Rodríguez; Alamilla, Miguel Ángel Vázquez; Marino, Juan José Aguilar Lugo; Charrez, Leandro Olgún 2013</p>
Ubicación del artículo (base datos)	<p>ID del documento de ProQuest 1434203636 ABI/INFORM Global</p>
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	<p>(1) POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO BASADO EN UN ADECUADO CLIMA LABORAL: ESTUDIO DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO DE ASESORÍA Y SERVICIOS PROFESIONALES GRUPO AZUL/STRATEGIC POSITIONING BASED AN APPROPRIATE WORKING ENVIRONMENT: STUDY OF INTERNAL CUSTOMER SERVICE AND PROFESSIONAL SERVICES GRUPO AZUL. Hilo: Institute for Business & Finance Research; 2013.</p>

Objetivo del artículo	Realizar un diagnóstico que permitiera conocer y medir el clima y satisfacción laboral percibido por los trabajadores de la empresa Grupo Azul, ubicada en Cruz Azul, Hidalgo, México.
Palabras Clave	Clima laboral, organización laboral y satisfacción laboral
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Esta investigación estudia el clima organizacional y la satisfacción laboral, dos variables del comportamiento organizacional, se establece una relación entre ellas para observar la validez con la cual se comportan. Una definición de clima organizacional es la formada por los aportes de los investigadores Rousseau (1988) y Schneider y Reichers (1983): clima son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Locke (1976) ha definido satisfacción laboral como "un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993). Así, la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.</p> <p>El clima organizacional se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado. Para el ámbito psicosocial; el concepto clima se refiere a un conjunto de valores, actitudes que se forman a partir de la percepción de aspectos sociales y estructurales que integra el ambiente laboral. Méndez Álvarez (2006) define al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Por otra parte, Márquez (2001) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su trabajo.</p> <p>Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, por las</p>

	<p>percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser. Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. El clima organizacional y la satisfacción laboral son relevantes en el comportamiento de los trabajadores que labora en las organizaciones. El clima organizacional ha sido estudiado por autores tales como Lewin (1951), Argyris (1957), Forehand y Gilmer (1964), Halpin y Croft (1963) entre otros.</p>
Muestra	38 trabajadores que equivalen al 100% de los trabajadores de la empresa.
Intervención y proceso medición	<p>El estudio es descriptivo exploratorio, los instrumentos utilizados fueron con una escala tipo Likert de cinco puntos que mide el climalaboral y satisfacción laboral percibido por los trabajadores. El instrumento de clima organizacional consta de un total 76 preguntas divididas en las 12 variables, que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. comunicación interna b. Reconocimiento c. Relaciones interpersonales en el trabajo d. Calidad en el trabajo e. Toma de decisiones f. Entorno físico g. Objetivos de la institución h. Compromiso i. Adaptación al cambio j. Legislación de actividades y funciones k. Coordinación externa l. Eficiencia en la productividad <p>Y el instrumento utilizado para medir la satisfacción laboral consta de 23 preguntas divididas en 5 variables.</p>
Resultados	<p>Los trabajadores se sienten mayormente libres de conversar con sus superiores acerca de su trabajo, aunque existe cierto grado de inseguridad.</p> <p>Apenas hay una suficientemente adecuada relación con sus compañeros de trabajo, pero existe un alto porcentaje de trabajadores que están inseguros.</p>

	<p>Los trabajadores sienten que su relación con su supervisor o jefe inmediato no es lo suficientemente de confianza y apoyo recíproco.</p> <p>Los trabajadores mayormente creen que en su área de trabajo se producen errores por falta de información. Solamente la mitad de los trabajadores considera que ante un problema en su trabajo puede hablar con su supervisor o jefe inmediato en forma franca y sincera.</p> <p>Existe una mayoría de trabajadores que sienten que no se está trabajando en equipo.</p> <p>Existe una mayoría que siente que no se está avanzado en la misma dirección.</p> <p>La mayoría de los trabajadores siente que la información no se comparte con el resto del equipo de trabajo. Existe apenas una suficiente opinión de que el supervisor o jefe inmediato se preocupan por la seguridad de los trabajadores.</p> <p>Las reuniones de trabajo se sienten que son apenas suficientemente efectivas.</p> <p>Mayormente los trabajadores opinan que informan cuando y donde pueden ser localizados.</p>
Discusión	<p>Se debe realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la unidad, que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el trabajo, encaminado al Corto mejoramiento de la organización laboral, Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, Mejorar el proceso de toma de decisiones.</p>
Análisis Personal	<p>En este trabajo los autores nos permiten establecer relación entre el clima laboral y la satisfacción en el trabajo, partiendo de la definición de Méndez Álvarez (2006) quien define al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Y la definición de Márquez (2001), quien menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su trabajo. Dejando claro que las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto de trabajo, y por</p>

	<p>las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser. Permitiéndonos tener información sobre la relación existente entre estos dos factores y la consecuencia de las relaciones establecidas con sus superiores en la satisfacción que sienten los empleados en su trabajo, siendo entonces elementos importantes del clima organización las relaciones que se entablan y la tarea prioritaria que debe asumir no solamente la empresa del lugar donde se desarrolló sino todas las organizaciones.</p> <p>Es decir, el trabajador se ve afectado positiva o negativamente por las condiciones que le rodean en su ambiente laboral, a partir de ahí se producen unas percepciones, que determinan el nivel de satisfacción que cada colaborador siente tanto en su puesto de trabajo, como en la organización misma, y se funda una visión sobre la organización; provocando entonces, unas conductas como resultado, que determinan la calidad con la que se prestan los servicios por parte del empleado y que a su vez se van convirtiendo en conductas visibles para los clientes, poniendo así a salvo o en riesgo la imagen corporativa de la organización; tal es el caso de las instituciones de salud, donde condiciones como el salario, el cumplimiento en los pagos, los horarios, las condiciones contractuales, etc., determinan los niveles de satisfacción de los trabajadores en salud y de acuerdo al mismo, se retribuye a la organización en actitud y calidad durante los procesos de atención.</p>
--	--

15. Título	Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad
Autor y Año	Margarita Chiang V., Antonio Núñez P., María José Martín, Mauricio Salazar B.2010
Ubicación del artículo (base datos)	Revista: Panorama Socioeconómico 2010 28(40) ISSN impreso: 0716-1921 ISSN electrónico: 0718-1566 Resumen: http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=39915685007 PDF: http://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Chiang V. M, Núñez P. A, Martín MJ, Salazar B. M. Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. Panorama Socioeconómico 2010; 2890-100. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007 . Consultado el 12 de febrero

	de 2014.
Objetivo del artículo	Conocer y analizar el compromiso de los trabajadores con la organización, el clima organizacional y la relación existente entre estos dos constructos, comparándolos según género.
Palabras Clave	Compromiso, clima organizacional, género y edad.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>COMPROMISO:Harter et al.(2002) consideran que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo (AlvarezDe Mon et al., 2001).</p> <p>En el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante (Cáceres, 2000). Para Álvarez et al., (1992), el compromiso es un concepto que dice relación a la buena disposición del empleado trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa. Meyer & Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.</p> <p>Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes:</p> <p>El compromiso afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas. En el compromiso de continuación (necesidad) es muy posible que la persona evalúe las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, o sea, los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo.En el compromiso normativo (deber) se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir</p>

	<p>ciertas prestaciones.</p> <p>Las modalidades de compromiso determinan que las personas con alto compromiso afectivo se muestran deseosas de hacer esfuerzos en su desempeño, las personas con un compromiso de continuidad están necesitadas de permanecer en la empresa y las personas con compromiso normativo se sienten obligas a permanecer.</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL: una cronología de sus definiciones denota la elaboración del concepto desde las propiedades y características percibidas de la organización (Forehand y Gilmer, 1964; Friedlander y Margulies, 1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivas (James y Jones, 1974; James y Sells, 198; Schneider, 1975), y las percepciones generales o sumarias (Schneider y Reichers, 1983). El concepto recoge desde las características de la organización determinadas como percepciones (donde se presume dominan los factores de organización o circunstanciales); los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes); y las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan).</p> <p>Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus diversas conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider y Reichers, 1983). Así, el clima organizacional puede ser definido como “las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” (Rousseau, 1988; Schneider y Reichers, 1990). Luego podemos afirmar que el clima organizacional es un constructo de grupo de trabajo, es decir, de un grupo de personas que trabajan juntas y por ello pueden compartir percepciones.</p>
Muestra	64 trabajadores de dos organizaciones públicas relacionadas, con un total de 10 grupos de trabajo. Mujeres y hombres, con una edad promedio de 41 y 37 años respectivamente, y con una antigüedad en su organización de 14 y 9 años, respectivamente. No se realizó muestreo porque se invitó al total de las personas a cooperar, con una tasa de respuesta de 78%
Intervención y proceso	Se realiza un estudio empírico transversal aplicando cuestionarios para compromiso del trabajador de Meyer

<p>medición</p>	<p>y Allen (1991) y clima organizacional de Chiang et al. (2008), ambos validados.</p> <p>El cuestionario fue entregado a los miembros de dos instituciones públicas. La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue personal, auto aplicado y sin control de tiempo. Todos los sujetos recibieron la encuesta con una carta donde se les explicaba los objetivos de la investigación. Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert.</p> <p>Parte I: Cuestionario de clima organizacional. Adaptado por Chiang, Salazar y Núñez (2008) 93 de los autores Koys y Decottis (1991), tiene 40 ítems.</p> <p>Parte II: Cuestionario del compromiso del trabajador con la organización. Esta variable fue medida con 21 preguntas del cuestionario creado por Meyer y Allen (1991). Dicho cuestionario fue construido con el propósito específico de medir los tres componentes de su teoría: afectivo, normativo y continuación (costo/alternativa). Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos similar al cuestionario de clima organizacional.</p> <p>Una vez recolectados los datos se organizaron y clasificaron de tal manera que posibilitara un mejor análisis de la información obtenida. Se realizó un análisis de fiabilidad del instrumento, resultados descriptivos de los constructos y correlaciones entre las variables. Para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS 13.0.</p>
<p>Resultados</p>	<p>Los resultados de este estudio nos muestran que en cuanto a la relación compromiso y clima organizacional, no hay diferencias importantes entre ambos géneros y tampoco se presentan al segmentar por edad. Si comparamos mujeres y hombres, vemos que los hombres presentan más relaciones significativas entre clima y compromiso pero de menor intensidad. Al segmentar por edad, se mantiene esta característica solo en el segmento de menos de 40 años.</p> <p>Los resultados respecto a las mujeres nos muestran que los factores de compromiso con la organización afectivo, normativo y de costo /alternativa, presentan un nivel alto de compromiso con la organización.</p> <p>Al establecer correlación entre las variables se encuentra que no existe factor de compromiso que no esté</p>

	<p>relacionado con las variables de clima organizacional</p> <p>Todas las dimensiones de clima organizacional presentaron relaciones estadísticamente significativas con el compromiso afectivo y el normativo del trabajador con la organización.</p> <p>La dimensión de compromiso costo/alternativa mostró relaciones estadísticamente significativas con las variables de clima organizacional: cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.</p> <p>Respecto a lo observado en las correlaciones entre las variables de clima organizacional y de compromiso del trabajador, del total de las mujeres las relaciones más altas se observaron entre los factores de clima organizacional equidad y el compromiso afectivo y el normativo. Al segmentar la muestra de mujeres llama la atención la alta relación estadísticamente significativa en el segmento de más de 40 años entre compromiso normativo con el factor de clima presión y en las mujeres mayores de 40 años que perciben una alta presión tienen un alto compromiso normativo, sugiriendo que aquí está presente la creencia en la lealtad a la organización.</p> <p>En general tanto para los grupos de mujeres como para los grupos de hombres objeto de análisis para esta investigación, sólo en el segmento de más de 40 años se observaron correlaciones significativas.</p> <p>Las mujeres están presionadas por el deber y generan mayor compromiso afectivo hacia la organización, por su parte los hombres, si se sienten reconocidos, aumentan su compromiso afectivo con la organización. Sin embargo los niveles de compromiso y de clima organizacional para este estudio son similares para ambos géneros.</p>
Discusión	El artículo no presenta discusión.
Análisis Personal	<p>Cuando se habla de los niveles de compromiso de las personas a nivel organizacional, normalmente se cree que esto está meramente relacionado con las características personales de cada ser humano y por tanto depende exclusivamente de su disposición para con su quehacer profesional; sin embargo desde hace unas décadas las organizaciones han empezado un proceso de reconocimiento de factores que tienen directamente relación con la organización y que posteriormente generan efectos en las personas que conforman su recurso humano, lo cual obliga a estudiar y diseñar planes de acción que permitan influir positivamente en las conductas y percepciones del trabajador y con esto apuntar a mejores resultados en</p>

	<p>cuanto a procesos y ganancias financieras.</p> <p>En esta dirección, las organizaciones han encontrado el clima organizacional como un factor significativo, que requiere de estudiarse y mejorarse continuamente, puesto que su efecto en la respuesta generada por el trabajador frente a la organización es determinante para la calidad impregnada en sus resultados.</p> <p>Queriendo decir entonces que el clima organizacional puede convertirse en un factor fundamental para el nivel de compromiso, lealtad y empoderamiento que un trabajador adquiera frente a la organización a la que pertenece. Por tanto este factor debe ser manejado con especial cuidado, puesto que es subjetivo y puede variar de individuo a individuo, dado que está formado, de acuerdo a este estudio, por tres elementos, tales como las percepciones sobre la organización para la cual trabaja, el factor cognitivo, que es el encargado de realizar representaciones e interpretaciones, y las percepciones sumarias que es la integración de ambas. En este sentido es importante enfatizar en la percepción como sensación que describe la manera en la que el individuo percibe todos y cada uno de los componentes organizacionales.</p> <p>Frente a esto los autores del presente estudio nos muestran resultados relevantes que muestran la estrecha relación que existe entre el nivel de compromiso de un trabajador y el clima laboral en el que se encuentra inmerso, siendo relevante la importancia que tiene el clima laboral en el desarrollo de compromiso afectivo y normativo con la empresa para la cual trabajan, haciendo mayor énfasis en el género femenino.</p> <p>Destacando además, dentro de los elementos de mayor importancia del clima organizacional la cohesión, nivel de presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Enfatizando que para las mujeres la equidad y el compromiso afectivo y el normativo tienen mayor relación con la percepción que tienen del clima laboral de su organización, aun cuando ellas están motivadas de manera directa por el cumplimiento del deber, mientras que el hombre requiere percibir un mayor nivel de reconocimiento, para incrementar su nivel de compromiso con su lugar de trabajo.</p> <p>De acuerdo con esto, definitivamente el clima laboral resulta una variable de gran incidencia en el nivel de compromiso de sus empleados, pudiendo afectar positivo negativamente, de acuerdo a la percepción que ellos tengan, y si bien es cierto que el recurso humano de una institución está compuesto de una diversidad de características de personalidad que posiblemente también tengan algún nivel de incidencia en el compromiso que asuman con la búsqueda de resultados efectivos para la organización, también es cierto que la organización como tal debe ser la más preocupada por mantener buenos resultados y permanecer</p>
--	---

	<p>vigente en el mercado y para esto requiere medir y controlar los factores que puedan afectar ese objetivo, y por tanto el clima laboral debe constituirse como una variable a trabajar, para las administraciones de cualquier institución.</p> <p>De modo que las percepciones que el trabajador posea sobre la organización para la cual trabaja, se conviertan en un estimulante para comprometerse con los propósitos y objetivos organizacionales, y a partir de ahí direccionar cada acción hacia la prestación de servicios con calidad, independientemente del tipo de servicio que se constituya como actividad económica.</p>
--	--

16. Título	CLIMA ORGANIZACIONAL: UN MODO EFICAZ PARA DIRIGIR LOS SERVICIOS DE SALUD
Autor y Año	Arturo Alexander segura Masó 2012
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.enfermeria.unal.edu.co/revista/articulos/revista2012-1/010_Clima_organizacional_Avanc_enferm_30-1_abril_24_12.pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Segura M.AA. Clima Organizacional: Un Modo Eficaz Para Dirigirlos Serviciosde Salud/OrganizationalClimate: anEfficientWaytoConductHealthServices.20121; 010. Disponible en: http://www.enfermeria.unal.edu.co/revista/articulos/revistaClima_organizacional_Avanc_enferm_30-1_abril_24_12.pdf .06-10.consultado el 12 de febrero de 2014.
Objetivo del artículo	Enunciar consideraciones acerca de cómo el análisis y estudio del clima organizacional constituye un modo eficaz de organización de la dirección en salud, para la búsqueda constante de la excelencia. El
Palabras Clave	cultura organizacional, autoeficacia, satisfacción en el trabajo, formación de recursos humanos, servicios de salud (fuente: DeCS, BIREME)
Conceptos manejados en	La salud pública se define como los esfuerzos organizados del Estado o gobierno para la prevención, control y

<p>el artículo (Introducción-planteamiento problema)</p>	<p>atención de los problemas de salud de la población. A través de la historia, el rol que han desarrollado los directivos del sector salud a escala global ha estado sujeto a políticas gubernamentales. Políticas que determinan el alcance de las estrategias y las acciones de salud pública a la población, la gestión de salud y la manera de dirigir y organizar los servicios. Según lo anterior, se considera que existe una estrecha relación entre salud pública y aquellas concepciones que, de acuerdo a la estructura económica estatal, se perciben como determinantes de salud que inciden en la aparición de enfermedades.</p> <p>La relación que existe entre salud pública y políticas estatales determinan tanto en los países —como es el caso de Cuba—, donde la salud pública en función del pueblo es prioritaria, como en los que no, el modo en que cada administrador de los servicios de salud organiza o emplea los recursos económicos, humanos y ambientales, así como las potencialidades de sus trabajadores en función de elevar la calidad y la eficiencia en la atención y búsqueda constante de la excelencia. De acuerdo con lo anterior, se considera que los dirigentes del sector salud en Cuba están llamados a desempeñar un rol clave para estructurar y fomentar un clima organizacional que permita el constante perfeccionamiento de los servicios de salud y el alcance de las metas propuestas.</p> <p>Se ve como un gran reto en el sector salud de la Cuba de hoy el modo en que se dirigen las organizaciones o servicios partiendo de la concepción de un clima organizacional adecuado para obtener del trabajador que labora en ellos el máximo nivel de compromiso con la tarea que cumple.</p>
<p>Muestra</p>	<p>En el presente artículo no hay una muestra como tal, ya que es de tipo reflexivo y no investigativo.</p>
<p>Intervención y proceso medición</p>	<p>La organización estructural de un servicio de salud debe medirse a través de las variables que componen su clima organizacional (CO, en adelante). Este último, debe verse a través del prisma de una cultura organizacional (Culto, en adelante) que debe estar en función de ofrecer retroinformación acerca de los procesos que determinen los comportamientos organizacionales en los servicios de salud. El desarrollo de una determinada cultura organizacional está correlacionado al desarrollo de un determinado CO dentro del contexto la organización. La Culto puede definirse como las normas de tipo organizacional que dentro de un servicio de salud determinan el comportamiento de las personas, y cómo esto incide en los procesos de dirección de la organización. En contraste, el CO refleja las respuestas emocionales y percepciones individuales de los trabajadores a su medio laboral.</p>

Resultados	<p>La definición de clima organizacional cambia en la medida en que este se percibe por los miembros de una organización laboral, por lo que fundamentalmente existen dos tipos de clima en una organización: el psicológico y el organizacional.</p> <p>Conocer cómo las variables de ante mano varían en dependencia de la estructura que deben tener los servicios, ayuda a optimizar el rendimiento laboral y los resultados que se alcanzarán en consecuencia.</p> <p>Se considera importante, además, que los directivos del sector salud tengan en cuenta dentro de los estudios de CO, un grupo de determinantes fundamentales de calidad de los servicios que dependen del grado de adaptabilidad con que los integrantes de una organización o servicio de salud hayan modificado positivamente modo de actuar, en dependencia de la influencia ejercida por los administradores en función de mejorar el clima organizacional del servicio.</p> <p>Solo se puede satisfacer a los usuarios, si los trabajadores que brindan los servicios también se encuentran satisfechos, lo que hace más compleja aún la trama y las acciones encaminadas por los gestores en estos servicios, para lograr un funcionamiento que cumpla con todas las condiciones necesarias para la obtención de resultados con excelencia.</p>
Discusión	<p>Un gran reto en el sector salud de la Cuba de hoy, es el modo en que se dirigen las organizaciones o instituciones y/o servicios de salud, partiendo de la concepción de un clima organizacional adecuado, para obtener de sus trabajadores el máximo nivel de compromiso con la tarea que realizan.</p> <p>En este sentido, el clima organizacional es una categoría científica a estudiar en aras de establecer que la diversidad de modos y estilos de dirección existentes en salud tengan denominadores comunes que, al implementarlos, repercutan en la calidad de la atención, y tengan como resultado el bienestar de la población.</p>
Análisis Personal	<p>El autor del artículo presenta una importante reflexión acerca del impacto que tiene el clima organizacional en la satisfacción de los empleados de cualquier institución de salud, y por ende estos factores en el servicio al usuario y el nivel de satisfacción que se logra en dicho usuario, rescatando la importancia de que todas las estructuras administrativas de instituciones y/o servicios de salud, trabajen en mejorar las condiciones de clima organizacional para lograr la adaptación de los empleados a su lugar de trabajo y mejorar su efectividad en el hacer a través de la preocupación de mantenerle bien a él como ser humano de importancia dentro del</p>

	<p>servicio.</p> <p>Esto quiere decir entonces, que el estudio del clima organizacional con todos sus factores, deben convertirse en objeto de estudio constante dentro de la organización, puesto que el clima puede cambiar de manera paulatina, con cada movimiento que se realice al interior de la empresa, y ese estudio debe facilitar la identificación de los problemas tanto a nivel operativo, como administrativo y de orden estatal, para luego implementar estrategias administrativas dirigidas a mejorar las condiciones que sean posibles, de modo que debe existir entonces, un alto nivel de empoderamiento a nivel administrativo tanto del problema, como de la búsqueda de soluciones y a su vez esto debe transmitirse a los colaboradores para que se dé un proceso global dentro de la institución de cambios, que luego son reflejados a través de actitudes más colaboradoras, más sensibles y más comprometidas con la salud de los usuarios a nivel de salud.</p> <p>De esta manera, se podría contribuir a mejorar los niveles de calidad de la atención en salud, y la percepción que tienen los pacientes tanto de los trabajadores de la salud, como de las instituciones de salud en general.</p> <p>Es así, como la intervención efectiva de todas las variables que componen el clima organizacional, se convierte en un modo eficaz de dar solución a los problemas de la calidad en atención en salud, que poco a poco parecen haberse ido perpetuando en algunas instituciones. Por tanto, es tarea de los administradores en salud incluir la evaluación e intervención del clima organizacional como tarea administrativa, ya que la manera como el trabajador percibe el clima organizacional afecta la calidad de atención que este brinde en el servicio donde se encuentra.</p>
--	--

17. Título	ESTILOS DE LIDERAZGO, RIESGO PSICOSOCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN GRUPO DE EMPRESAS COLOMBIANAS
Autor y Año	FRANCOISE CONTRERAS, FERNANDO JUÁREZ, DAVID BARBOSA, ANA FERNANDA URIBE.2010
Ubicación del artículo (base datos)	Revista: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión 2010 XVIII(2)rev.fac.cienc.econ., Vol. XVIII (2), Diciembre 2010, 7-17 ISSN impreso: 0121-6805

	Resumen: http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=90920053001 PDF: http://www.redalyc.org/pdf/909/90920053001.pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Contreras F, Juárez F, Barbosa D, Uribe A.F. Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un Grupo de Empresas Colombianas. 2010; XVIII7-17. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053001 . Consultado el 12 de febrero de 2014.
Objetivo del artículo	Observar las relaciones existentes entre el liderazgo, la percepción de riesgos psicosociales y el clima organizacional, en un grupo de empresas colombianas pertenecientes al sector de servicios sociales y salud, estableciendo si se puede predecir el estilo de liderazgo a partir del clima laboral y los factores de riesgo psicosocial existentes.
Palabras Clave	Liderazgo, clima organizacional, riesgo psicosocial, bienestar.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>LIDERAZGO: El liderazgo juega un rol vital en las organizaciones, al proveer dirección y facilitar procesos para el logro de metas y objetivos organizacionales (Zaccaro&Klimoski, 2001), ejerciendo un efecto importante en la implementación de estándares de comportamiento en las organizaciones (Grojean, Resick, Dickson& Smith, 2004), normas sociales y expectativas de comportamiento (Srivastav, 2005), al mediar las percepciones de los métodos y procesos organizacionales (Peiró, 1995).La influencia de los líderes se produce a través del mantenimiento de normas, de la calidad de las relaciones interpersonales y al convertirse en modelo para los colaboradores (Grojean, et al., 2004).</p> <p>En general, existen dos grandes estilos de liderazgo, el estilo centrado en las personas y el estilo centrado en el cumplimiento de objetivos organizacionales. El primero tiene en cuenta las características situacionales, persuadiendo a los colaboradores para el logro de metas comunes y generando compromiso y satisfacción en los equipos, mientras que el segundo puede descuidar aspectos como la motivación, el clima organizacional y otras características relacionadas con la satisfacción y bienestar del trabajador. Esto último, incide en la calidad del desempeño (Conger, Kanungo&Menon, 2000; Denison, 1990; Kleinman, 2004; Jung &Avolio, 2000; Patterson, et al, 2005; Patterson, Warr& West, 2004).</p> <p>Los líderes centrados en la persona promueven la productividad de la empresa, al mejorar el desempeño de los trabajadores a través de un buen clima organizacional (Carr, Schmidt, Ford &DeShon, 2003; Singh,</p>

1998). Por su parte, los líderes centrados en los objetivos organizacionales ejercen más control sobre la tarea imponiendo altos niveles de coerción y exigencia; esto afecta el clima organizacional, al deteriorar las relaciones al interior de la organización (Bloch&Whiteley, 2003).

De acuerdo con lo anterior, existe amplio consenso respecto al efecto del liderazgo en los estados emocionales, las creencias, las conductas y el compromiso de los trabajadores, el bienestar psicológico, el desempeño laboral y el clima organizacional (Carr, et al., 2003; Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe & Mejía, 2009; Waldman et al., 2006). Este último, el clima organizacional consiste en las percepciones compartidas de los atributos de una organización y sus subsistemas (Reichers& Schneider, 1990; Srivastav, 2005) y en la influencia de dicha percepción sobre la relación de la organización con sus miembros y los grupos de interés (Pareek, 2004).

Así pues, el clima organizacional está relacionado con las características del líder, el cual ejerce un fuerte efecto sobre el mismo. El clima, a su vez, incide en la motivación (Srivastav, 2006), en el desempeño laboral y la salud de los trabajadores (Escobar, Dávila, Mulett& Uribe, 2007), así como en la eficiencia, satisfacción percibida, afecto al trabajo y con el nivel de ausentismo laboral (Toro, 1998). De esta manera el clima se relaciona con la manera en que se perciben y se sienten los efectos de los factores psicosociales de riesgo en la organización.

Esto se hace evidente en cuanto que los climas organizacionales funcionales reducen el estrés experimentado en la actividad laboral y promueven la salud física y mental de los empleados (Srivastav, 2006). Mientras que los climas disfuncionales se caracterizan por la percepción de la existencia de riesgos psicosociales y de sus efectos sobre el bienestar, la satisfacción de las personas y la productividad. La presencia de factores de riesgo psicosociales, tanto laborales como extra laborales, deterioran la salud de los trabajadores, dando lugar a problemas asociados al estrés laboral (Aranda, Pando, Salazar, Torres, Aldrede&Perez, 2004) y a la accidentalidad en el trabajo (Rentería, Fernández, Tenjo& Uribe, 2009).

Factor de riesgo psicosocial: los factores de riesgo psicosocial deterioran las relaciones, incidiendo sobre el clima organizacional; de hecho, la existencia del factor de riesgo asociado a las relaciones es frecuente y de gran impacto en las organizaciones (Contreras, et al., 2009). De esta manera, intervenir en los factores de riesgo, mejora el desempeño del individuo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Uribe, 2007).

	<p>Así, la claridad en los objetivos y en la toma de decisiones, al igual que la calidad en la comunicación, constituyen factores protectores de la salud que promueven la satisfacción y el bienestar, reduciendo los riesgos psicosociales. Por el contrario, altas demandas, bajo control percibido y altos</p> <p>Esfuerzos unidos a bajas recompensas, constituyen factores de riesgo para la salud (Stansfeld, Bosman, Hemingway & Marmot, 1998), al igual que la carencia de roles claros, falta de autonomía (Niedhammer, Bugel, Goldberg, Leclerc & Gueguen, 1998), escaso apoyo y la hostilidad (Wilkinson & Wagner, 1993), todos ellos factores que afectan el bienestar de los individuos en las organizaciones.</p>
Muestra	<p>Cuatrocientos participantes, (63,8% mujeres y 36,2% hombres) de Entidades Promotoras de Salud (EPS), pertenecientes al sector de servicios sociales y salud, en cuatro ciudades importantes del país, como son Barranquilla, Bogotá, Cali y Bucaramanga. Los trabajadores que hicieron parte del estudio tenían una edad promedio de 30.2 años. Su antigüedad promedio en la empresa era de 43.4, distribuyéndose entre administrativos (40.5%), operarios (29.8%), ejecutivos/directivos (21.5%) y técnicos (8.3%). Su nivel de escolaridad era principalmente de técnicos (43.8%) y profesionales (34.8%) y algo más de la mitad pertenecían al estrato socioeconómico tres (50,8%) siguiéndole el estrato dos (21,8%).</p>
Intervención y proceso medición	<p>Una vez obtenido el permiso de cada una de las EPS, en las cuatro ciudades que hicieron parte del estudio, así como el consentimiento informado de los participantes, se procedió a la aplicación colectiva por grupos, de los instrumentos en cada institución. Se informó a los participantes que su inclusión en el estudio era voluntaria, anónima y que no obtendrían incentivos económicos por su participación.</p> <p>Los instrumentos fueron:</p> <p>Cuestionario de Factores Psicosociales en el trabajo [CFP]. Este instrumento, diseñado por Espinosa y Romero (2002), evalúa tres aspectos, 1) presencia de los factores de riesgo psicosocial, 2) el impacto que se percibe por la presencia de dichos riesgos y 3) las manifestaciones asociadas a los mismos (frecuencia de síntomas psicológicos y biológicos asociados con el estrés ocupacional y las enfermedades profesionales). El instrumento presentó un alto nivel de confiabilidad en los tres aspectos mencionados.</p> <p>Test de adjetivos de Pitcher [PAT]. Instrumento desarrollado por Pitcher (1997), compuesto por 60 adjetivos, a través de los cuales los individuos evalúan a su propio jefe. La autora del instrumento evaluó tres</p>

	<p>estilos de liderazgo los cuales denominó artesanos (razonables, confiables sensibles), tecnócratas (líderes analíticos, brillantes y fríos) y artistas (líderes generosos, cálidos y emocionales) (Pitcher, 1999).</p> <p>Escala de clima organizacional [ECO]. Escala multidimensional desarrollada por Fernández (2008) cuyo objetivo es evaluar la percepción de los trabajadores sobre varias dimensiones del clima organizacional. Está compuesta por 63 afirmaciones y cinco alternativas de respuesta, que agrupa cinco factores: 1) Apoyo del jefe y de la organización (soporte afectivo, estructural y operacional), 2) Recompensa (diversas formas en las que la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores), 3) Confort físico (ambiente físico y seguridad, proporcionada por la empresa), 4) Control/presión (ejercido por la empresa o los supervisores sobre el comportamiento y desempeño de los empleados) y 5) Cohesión entre colegas (unión, vínculos de colaboración entre compañeros de trabajo).</p>
Resultados	<p>Inicialmente se estudió la relación entre la presencia e impacto de los riesgos psicosociales evaluados y la percepción de clima organizacional que tenían los trabajadores. Se evidencia que a mayor presencia de riesgos psicosociales asociados con las labores (factor laboral), esto es, condiciones para su realización, apremio de tiempo, sobrecarga y monotonía, entre otras, se percibe un clima laboral con mayor control y menor apoyo y recompensa. Así mismo, se observan relaciones inversas entre el impacto percibido en este factor de riesgo sobre todas las variables del clima organizacional estudiadas, exceptuando el control, en donde la correlación no fue significativa. Con respecto al factor organizacional, que tiene que ver básicamente con la gestión empresarial, como pausas durante la jornada, rotación del personal, niveles de participación, políticas de desarrollo del talento humano, entre otras, se observa una correlación inversa y significativa entre la percepción de riesgo en este factor y todas las variables del clima organizacional, exceptuando nuevamente el control. El impacto que se percibe con respecto a este factor, correlaciona también de manera inversa con las variables de clima, incluyendo el control.</p> <p>El factor relacional o de relaciones interpersonales, que incluye la comunicación, resolución de conflictos, valores éticos, compromiso, confianza, respeto, tolerancia, entre otras, correlacionó de manera inversa y significativa con apoyo, recompensa y cohesión. A nivel de impacto, este factor al igual que el organizacional se asoció inversamente con todas las variables de clima, estos es, apoyo, recompensa, confort, control y cohesión. Finalmente los factores de riesgo psicosocial asociados con aspectos extralaborales y que pueden afectar el trabajo, tales como las relaciones de pareja, familiares y sociales, correlacionaron de manera inversa con apoyo y recompensa. De manera similar el nivel de impacto en éste</p>

	<p>factor se relaciona de manera inversa con el apoyo, la recompensa y el control.</p> <p>Con respecto a las manifestaciones sobre la salud (frecuencia de síntomas psicológicos y biológicos) asociadas con la presencia de los riesgos psicosociales, se encontró una relación inversa con apoyo, recompensa, confort y cohesión.</p> <p>Es decir, la percepción de apoyo y recompensa, características deseables del clima organizacional, se asocian negativamente con todos los factores de riesgo psicosocial evaluados, tanto en presencia como en impacto. En el caso del confort, otra característica que se asume favorable para el clima organizacional, se encuentra asociado negativamente con el factor organizacional, tanto en presencia como en impacto, así como con el impacto del factor laboral y relacional. Por otra parte, el control, que se presume afecta el clima organizacional, se encontró asociado positivamente con el factor laboral, pero negativamente con el impacto de los factores organizacional, relacional y extra laboral. En este sentido, es posible que a mayor control las personas perciban menor impacto de dichos riesgos psicosociales, pero perciben mayor exposición a los mismos, exceptuando al factor organizacional. Finalmente, la cohesión correlacionó de manera negativa con la presencia y el impacto en los factores de riesgo organizacional y de relaciones; con el factor laboral correlacionó únicamente en el impacto.</p> <p>Se obtuvieron coeficientes de correlación y regresiones lineales. En general, las dimensiones de la Escala de Clima Organizacional (ECO) correlacionaron negativamente con las del Cuestionario de Factores Psicosociales (CFP). En el test de adjetivos de pitcher (PAT) se obtuvieron dos estilos de liderazgo, uno deseable y otro no deseable. Ambos estilos correlacionaron negativamente con la mayoría de las dimensiones del CFP y positivamente con las del ECO, pero el no deseable obtuvo coeficientes más débiles. El impacto del factor organizacional y del de relaciones (ambos con coeficiente negativo) y las manifestaciones de salud (coeficiente positivo), junto con el apoyo, predijeron el liderazgo deseable. El apoyo (coeficiente positivo) y el control (coeficiente negativo), predijeron el liderazgo no deseable.</p>
Discusión	<p>Una de las características que se han analizado en este estudio, es la asociación entre clima laboral y los factores de riesgo psicosocial, ya que o bien el clima laboral se ha considerado un precursor de los factores de riesgo psicosocial (Coyle, Sleeman & Adams, 1995) o, por el contrario, el impacto de ciertos factores de riesgo hace que se perciba el clima laboral de manera adversa (Martín, Luceño, Jaén & Rubio, 2007); en este sentido, los resultados confirman dicha relación inversa, ya que muestran que, en general, a mejor</p>

	<p>clima laboral menor percepción de riesgo psicosocial y a mayor percepción de riesgo psicosocial peor clima laboral.</p> <p>Solamente existió una correlación significativa positiva, la existente entre la dimensión de control y el factor laboral de riesgo, si bien dicha correlación es relativamente reducida. Estos resultados son coincidentes, también, con lo expresado en otros estudios, donde se señala que el clima organizacional funcional reduce el estrés y favorece el bienestar (Srivastav, 2006), mientras que los climas disfuncionales conducen a la existencia de riesgos (Peiró, 1999), a una mayor percepción de riesgo psicosocial, problemas de salud (Aranda, et al., 2004) y a un deterioro del clima laboral (Contreras, et al., 2009), produciéndose conductas como el moobing (Meseguer, Soler, García-Izquierdo, Sáez & Sánchez, 2007).</p> <p>La dimensión de control del clima laboral, ofrece resultados contrarios a lo que intuitivamente se podría esperar, ya que un aumento en las condiciones de control se asocia con una reducción del impacto de todos los factores de riesgo, exceptuando el factor laboral, si bien se asocia positivamente con la frecuencia de presencia de dicho factor. Esto puede deberse al efecto positivo que tiene el mantenimiento de las normas por el líder (Grojean, et al., 2004).</p> <p>Otra explicación tendría que ver con los patrones culturales, los cuales pueden hacer que la percepción de control reduzca el impacto del riesgo en los individuos (Contreras, et al., 2009), generando mayor resistencia a los factores de riesgo psicosocial.</p> <p>Los dos tipos de líderes obtenidos (deseable y no deseable) muestran un patrón de asociación similar con los factores de riesgo psicosocial y dimensiones de clima laboral, es decir, asociaciones negativas significativas con los factores de riesgo psicosocial y asociaciones positivas significativas con las dimensiones del clima laboral. La diferencia reside en mayores coeficientes, o una asociación más fuerte, para el líder deseable (Líder 1) en contraposición al líder no deseable (Líder 2), así como en algunas correlaciones significativas en uno de los líderes y no en el otro, como la obtenida para las manifestaciones de salud o la dimensión de control. Estos</p> <p>dos estilos de liderazgo parecen coincidentes con las categorías de líder centrado en las personas y líder centrado en los resultados (Conger, et al., 2000; Denison, 1990; Kleinman, 2004; Jung & Avolio, 2000; Patterson, et al., 2005; Patterson, et al., 2004). Así, el líder no deseable tiene un efecto más reducido que el líder deseable, en la amortiguación de los factores de riesgo psicosocial y en el mejoramiento de las</p>
--	---

	<p>dimensiones del clima laboral. Esto, también es coincidente con lo propuesto por algunos autores cuando señalan que el líder centrado en las personas, en nuestro caso deseable, ejerce un efecto positivo en el clima organizacional (Carr, et al., 2003; Singh, 1998), mientras que el líder centrado en los objetivos y resultados, en nuestro caso el líder no deseable, produce un deterioro del clima organizacional (Bloch & Whiteley, 2003).</p> <p>Sin embargo, en esta ocasión, el efecto en el clima organizacional y los factores de riesgo psicosocial, que se puede atribuir al líder no deseable, no se produce por un incremento de dichos factores de riesgo y un deterioro del mencionado clima organizacional, ya que este líder se asocia negativamente con los factores de riesgo psicosocial y positivamente con las dimensiones de clima laboral, sino por la falta de potenciación tanto en la amortiguación de los factores de riesgo como en el incremento de las dimensiones positivas del clima organizacional. Se podría decir que un líder con las características del líder no deseable, no va a ejercer la suficiente influencia como para realizar una acción preventiva y protectora. Es también en este sentido, que se podría entender el efecto obtenido en la dimensión de control, la cual se asocia positivamente con el líder deseable negativamente con el líder no deseable, ya que el control podría imponer una serie de normas y comportamientos que se percibieran por los individuos como tendientes a proporcionarles seguridad.</p> <p>Esto concuerda con el hecho de que en la interpretación del comportamiento del líder, que se puede hacer por los subordinados, se deben tener en cuenta los poderosos efectos culturales, los cuales moldean dicha conducta (Castro & Lupano, 2005) y también con el hecho de que el líder puede favorecer cambios organizacionales, los cuales están influenciados por los factores de riesgo psicosocial (García, Rubio & Bravo, 2007), lo que pone de manifiesto que el líder puede reducir el impacto de estos factores. Un líder ejerce un efecto de contención de diferentes tipos de problemas (Medina, 2004).</p> <p>Finalmente, ya que se daban estas relaciones entre el estilo de liderazgo y la percepción de los factores de riesgo y del clima organizacional, parecía posible predecir, a partir de las dimensiones de riesgo psicosocial y de clima laboral, el tipo de líder que estaba presente en la organización. Esto está en concordancia con lo indicado acerca de que el líder origina efectos en la institución (Grojean, et al., 2004) y de que un cierto tipo de líder también tiene impacto en el clima laboral y en los factores de riesgo (Conger, et al., 2000; Denison, 1990; Kleinman, 2004; Jung & Avolio, 2000; Patterson, et al., 2005; Patterson, et al., 2004). De acuerdo con esto, observando dicho clima laboral y los factores de riesgo existentes, sería posible establecer el tipo de</p>
--	--

	<p>líder presente.</p> <p>De acuerdo a los resultados (Tabla 3), las dimensiones de impacto del factor organizacional, impacto del factor relacional (ambos con coeficientes negativos) y las manifestaciones sobre la salud (coeficiente positivo), predicen de manera inversa la existencia del líder deseable; a su vez, en esta predicción también ejerce una influencia directa (coeficiente positivo) la dimensión de apoyo, del clima organizacional. Así, la predicción es compleja, ya que el mayor apoyo, el reducido impacto de los factores de riesgo anteriores y una menor salud, son característicos de aquellas organizaciones con un líder deseable.</p> <p>Lo cual refiere que no todas las dimensiones evolucionan en sentido positivo ante la presencia de este tipo de líderes. Por otra parte, únicamente las dimensiones de apoyo y control, esta última en relación inversa, guardan relación con el líder no deseable, permitiendo predecir la existencia de este tipo de líderes. Es decir, el mayor apoyo y el menor control permiten afirmar la existencia de un líder no deseable.</p> <p>De esta manera, existen más dimensiones en la predicción del líder deseable que del no deseable, pero, por otra parte, dichas dimensiones no evolucionan de acuerdo a lo que intuitivamente podríamos pensar a partir de las características de cada uno de los líderes. Sin embargo, la explicación aportada por ambas regresiones es baja, siendo ligeramente mayor la explicación de la regresión sobre líder deseable (28%) que la de líder no deseable (11%), lo que indica que la predicción realizada a partir de estas variables resulta muy débil.</p> <p>Por otra parte, aunque en diversas ocasiones se pone de manifiesto los efectos asociados a la presencia de un estilo u otro de liderazgo, cuando se intenta predecir la existencia de alguno de dichos estilos a partir de las variables supuestamente afectadas por los mismos, como ha ocurrido en nuestro estudio, esto se verifica en un grado muy reducido, ofreciendo además resultados que no confirman que esos efectos se producen por la existencia de esos líderes.</p> <p>De acuerdo con lo anterior, si bien es cierto, tal como se ha obtenido en este estudio que existen relaciones entre los estilos de liderazgo, la percepción de factores de riesgo psicosocial y el clima organizacional, la predicción de la existencia de un cierto estilo de liderazgo en una organización, realizada a partir de las variables de riesgo psicosocial y de clima laboral resulta débil y no confirma los efectos descritos para cada estilo de liderazgo. Esto hace necesario profundizar tanto en estas relaciones establecidas, como en la existencia de otras posibles variables que puedan estar mediando en las predicciones realizadas, antes de</p>
--	--

	elaborar un modelo de influencia.
Análisis Personal	<p>Este estudio permite evidenciar como el liderazgo se constituye en un factor decisivo dentro de las organizaciones, puesto que de acuerdo al líder también se constituyen los modelos de conducta organizacional, convirtiendo al líder en un modelo comportamental a seguir; es decir, que ese liderazgo también puede convertirse en un agente contribuyente a la construcción de un adecuado clima laboral dentro de la empresa, cuando está centrado en las personas, o por el contrario, puede convertirse en un bache significativo para el bienestar de las personas dentro de la organización, cuando solo se centra en el cumplimiento de objetivos, alterando las relaciones, ejerciendo presión, generando percepciones negativas acerca de los directivos y por ende de la organización y terminar por desmotivar al personal, lo cual finalmente se traduce en un clima laboral poco adecuado que se percibe por los trabajadores como algo negativo y que lleva a reducir índices de productividad y de calidad en el trabajo, o en la atención que se brinda, como en el caso específico de las instituciones de salud.</p> <p>De esta manera, también el clima laboral generado con la atribución de ese líder en los empleados, influye en otros factores de importancia como la motivación, el compromiso, el nivel de eficiencia en lo que desempeña, el engranaje afectivo que se desencadena hacia la institución, el grado de satisfacción y con esto, el nivel de ausentismo y rotación a nivel interno o institucional.</p> <p>Por tanto, si analizamos en conjunto estas afecciones que se pueden causar en el clima laboral y demás factores que intervienen a nivel organizacional, se hace evidente la presencia del riesgo psicosocial dentro de las instituciones, de ahí que se desencadenen situaciones legales en contra de muchos directores o líderes de procesos frente al tema, puesto que cuando se percibe a la persona como maquina productiva, se olvida al ser humano que se encuentra de tras de las manos que hacen, olvidando también la integralidad de su ser y por ende las actitudes y las percepciones que a través de lo que hace se reflejaran ante los clientes de nuestro producto, en este caso los usuarios de los servicios de salud.</p> <p>Esto quiere decir entonces que tanto el liderazgo centrado en las personas, como los altos grados de motivación, de reconocimiento a la labor, la eficiencia en la prestación de servicios y la minimización del riesgo psicosocial son una ardua tarea que las organizaciones están llamadas a trabajar de manera continua, asumiéndolas como una responsabilidad social, que además se encuentra reglamentada, y que deja resultados efectivos tanto para el nivel de autoestima y satisfacción de quien trabaja dentro de ella, sino en la posibilidad de permanencia en el mercado de las empresas, que además se verá reflejada en la salud</p>

	<p>física y mental de sus trabajadores, y que propenderá un clima laboral positivo para la imagen corporativa que lo trabajadores construirán de la misma y para la calidad del servicio que se preste.</p> <p>Por tanto este estudio, demuestra que la relación existente en los estilos de liderazgo, el riesgo psicosocial y el clima laboral es real, y que estos tres factores siempre se verán estrechamente ligados, como participantes de un mismo contexto.</p>
--	--

18. Título	EL CLIMA LABORAL EN LAS UNIDADES DE HEMODIÁLISIS EN MÉXICO. UN ESTUDIO TRANSVERSAL
Autor y Año	M. Rojas Russell, L.L. Tirado Gómez, R.L. Pacheco Domínguez, R. Escamilla Santiago, M. López Cervantes. 2011
Ubicación del artículo (base datos)	<p>Nefrología (Madrid)</p> <p>versión impresa ISSN 0211-6995</p> <p>Nefrología (Madr.) v.31 n.1 Madrid 2011</p> <p>http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0211-69952011000100012&script=sci_arttext</p>
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Rojas Russell M., Tirado Gómez L.L., Pacheco Domínguez R.L., Escamilla Santiago R., López Cervantes M. El clima laboral en las unidades de hemodiálisis en México: Un estudio transversal. Nefrología (Madr.) [revista en la Internet]. 2011 [citado 2014 Feb 13]; 31(1): 76-83. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0211-69952011000100012&lng=es .
Objetivo del artículo	Describir y comparar el Clima Laboral en unidades de hemodiálisis públicas, privadas y de la seguridad social en México, así como validar un instrumento para medir Clima Laboral en unidades de hemodiálisis (UH).
Palabras Clave	Hemodiálisis. Clima laboral. Seguridad social.
Conceptos manejados en el	«Clima laboral» (CL), también conocido como clima organizacional. Éste se desarrolla a partir del medio ambiente humano y físico en el que las personas realizan su trabajo cotidiano. Se relaciona con la pericia, experiencia y

artículo (Introducción- planteamiento problema)	<p>liderazgo de los directivos; con los comportamientos de las demás personas; con su forma de trabajar y de relacionarse; con su interacción con la empresa o institución; con el equipo o el instrumental que se utilizan, y con la propia actividad de cada miembro de la organización. Sobre esta base objetiva, el CL resulta de las percepciones de los actores involucrados en el proceso de la atención, las cuales están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de ellos. De este modo, el CL, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente que tiene un impacto en los resultados de la organización, así como sobre la satisfacción y por lo tanto en la productividad, que en términos de los servicios de salud se traduce en una atención de calidad y calidez.</p> <p>Se valora con la suma de todas las percepciones individuales. Sin embargo,</p> <p>No sólo está constituido por opiniones; también influyen el ambiente externo y los contextos situacionales en que se producen dichas percepciones.</p> <p>No existe un listado único de las características que definen el Clima Laboral, aunque hay consenso acerca de su carácter multidimensional. Las dimensiones relevantes difieren según la organización de la que se trate; por ejemplo, Menárguez-Puche, identificaron tres dimensiones relevantes al diseñar una escala de clima organizacional con profesionales de atención primaria: trabajo en equipo, cohesión y compromiso.</p> <p>La descripción del CL es útil para explicar el comportamiento de las organizaciones en el trabajo. Por lo tanto, su evaluación es básica para entender las variaciones en la productividad de los grupos</p>
Muestra	<p>372 profesionales de 84 Unidades de Hemodiálisis en 27 Estados del país de Mexico.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Mediante un cuestionario se entrevistó a los 372 profesionales de 84 UH en 27 Estados del país. El cuestionario incluyó preguntas sobre el Clima laboral, la calidad de la atención, la estructura y la organización de la Unidad de Hemodiálisis. Se compararon las variables por tipo de institución y profesión. La encuesta fue contestada de manera voluntaria dentro del horario de trabajo del personal participante en una sola sesión individual de aproximadamente 20 minutos. A todos los participantes se les aseguró la confidencialidad de la información brindada.</p> <p>Se diseñó un cuestionario compuesto por 119 ítems distribuidos en 7 áreas.</p> <p>La validez de constructo de CL, la percepción de la calidad de la atención y la estructura organizacional se</p>

	<p>establecieron a través de análisis de factor exploratorios para identificar las dimensiones subyacentes. Sólo se consideraron aquellos factores que, además de presentar cargas factoriales superiores a 0,4, también fueran conceptualmente congruentes. Para cada factor identificado bajo estos criterios se estableció la consistencia interna mediante la alfa de Cronbach. La validez concurrente se estableció con análisis de correlación de Spearman entre los factores identificados.</p> <p>Se hicieron análisis bivariados de los factores encontrados por profesión, tipos de unidades (públicas o privadas) y región geográfica. Para este propósito, las dimensiones se dividieron en tres grupos con base en los terciles de cada variable con excepción de las variables atención personal, tolerancia y disponibilidad de recursos en las que se usó la mediana como valor criterio), y se compararon mediante la prueba de la chi cuadrado. En el caso de los análisis por institución, se excluyó a PEMEX por el pequeño número de participantes con el que contribuyeron al estudio. Los análisis se hicieron mediante el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS, v. 13).</p>
Resultados	<p>El instrumento empleado mostró adecuadas propiedades psicométricas. Se observaron correlaciones significativas entre el Clima laboral y los indicadores de la calidad de la atención. En nueve de las 14 variables hubo diferencias significativas por tipo de unidad, con una mejor percepción del Clima laboral en las unidades privadas y una peor percepción en las unidades de seguridad social.</p>
Discusión	<p>La calidad de los servicios de salud depende de diversos factores, entre ellos, del Clima Laboral en el cual se prestan los servicios.</p> <p>Este estudio ha permitido apreciar con un buen grado de confianza las características del Clima Laboral en las UH de nuestro país.</p> <p>Si bien no existe un consenso respecto al número y definición de las dimensiones que conforman el clima laboral, los factores encontrados en este estudio reproducen varias de las dimensiones descritas en el campo del clima organizacional. Aunque se observó una tendencia hacia calificar positivamente los distintos aspectos evaluados, fue posible identificar asociaciones entre los factores en direcciones teóricas congruentes.</p> <p>Es decir, además de la validez de constructo, se obtuvo una apropiada validez concurrente, así como una adecuada consistencia interna en la mayoría de los factores identificados.</p> <p>De esta forma, se observó una tendencia general hacia un mejor Clima Laboral en las Unidades de Hemodiálisis del sector privado. La disponibilidad de una mejor infraestructura y de recursos, así como de mejores oportunidades de</p>

capacitación, pueden estar en la base de una mejor impresión acompañada de la percepción de una mayor eficiencia. En general, las diferencias entre las unidades privadas y las públicas se explicaron por peores percepciones del Clima Laboral en las unidades de seguridad social.

Algunos de los datos de estas dependencias (v.g. la baja disponibilidad de recursos) coinciden con lo reportado por otras encuestas. Esto sugiere la existencia de factores organizacionales o de diseño que hacen más compleja la atención a los pacientes con Enfermedad Renal Crónica terminal en estas unidades.

Por otro lado, llama la atención la tendencia de las unidades del ministerio de salud (SSA) a acercar sus percepciones del Clima laboral a las de las unidades privadas a pesar de estar en clara desventaja en sus condiciones de infraestructura.

También deben comentarse las diferencias encontradas por profesión. Los médicos percibieron una mejor calidad de las relaciones con los superiores, una mayor satisfacción laboral y una mayor eficiencia en el funcionamiento de las Unidades de Hemodiálisis.

Estos datos coinciden con lo referido por Salinas-Oviedo, quienes también encuentran mayores grados de satisfacción laboral en el personal médico, comparados con el personal paramédico, enfermería incluida, en los servicios de salud de la Ciudad de México. Por su parte, el personal de enfermería reportó sentirse más satisfecho con que el horario de trabajo les permitía realizar otras actividades además de las relacionadas directamente con el trabajo.

Sin embargo, también se perciben más estresadas y estresados, dato que coincide con una ligera desventaja en la percepción de salud comparados con el personal de medicina, y se sienten más satisfechas o satisfechos con la atención personal que brindan a los pacientes. Estos datos son similares a los comunicados por Thomas-Hawkins, quienes señalan la importancia del personal de enfermería en la atención de los pacientes con Enfermedad Renal Crónica, así como la necesidad de proveerles de mayor apoyo laboral y personal, en particular en lo que se refiere al manejo apropiado del estrés por el riesgo que este factor implica para el desarrollo del síndrome de burnout.

Aunque la muestra incluyó a profesionales de 27 entidades federativas y de varias instituciones públicas, en el estudio predominaron participantes de dos de las entidades con mayor grado de desarrollo en el país, el Distrito Federal y Jalisco, así como de Unidades de Hemodiálisis privadas.

Los expertos en este ámbito han señalado la necesidad que tiene el país de contar con una mayor cantidad de

	<p>nefrólogos para atender a la demanda creciente de pacientes con Enfermedad Renal Crónica. Está claro que estos datos apuntan también a que es necesario atender las necesidades de infraestructura, una mejor organización y diseño en las Unidades de Hemodiálisis del sector público.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>En todas las instituciones de salud, se cuenta con algunos programas que requieren de un máximo cuidado en la atención y supervisión al paciente en tratamiento, pese a que todos los servicios son importantes, requiriendo entonces de unos perfiles calificados de funcionarios y profesionales de la salud, técnicamente hablando; sin embargo, esto no debe obviar la parte actitudinal del profesional de la salud, y esa actitud tiene una relación directa con las condiciones en las que el trabajador se haya laborando, que finalmente se convierte en la manifestación de la calidad de atención del servicio y que integra elementos ya mencionados por diversos autores como la motivación, el burnout, el liderazgo y el clima laboral.</p> <p>Sin embargo este estudio menciona un componente esencial que contribuye a la calidad del servicio que se presta en las instituciones de salud, y más aún en ciertos programas que manejan condiciones especiales, el cual se llama calidez, puesto que la mayoría de estos servicios específicos se dirigen a personas con patologías o enfermedades graves, crónicas y que causan deterioro progresivo en la salud del paciente, requiriendo de actitudes que le devuelvan un poco de la dignidad y la valía como ser humano, que la persona por el proceso de enfermedad y el desgaste de los tratamientos va perdiendo o siente continuamente violentada.</p> <p>Pero cuando hablamos de calidez de la atención y de clima laboral, tenemos necesariamente que remitirnos a las condiciones en las que se encuentra ese profesional de la salud, puesto que como seres humanos tenemos la marcada tendencia a retribuir al medio, lo que sentimos que recibimos de él, aun cuando quienes terminen afectados no tengan una relación directa con las dificultades que percibimos.</p> <p>Esta es la razón por la que varios estudiosos del tema han construido instrumentos que permitan medir el clima laboral, es decir las percepciones que como población trabajadora de la institución específica donde nos encontramos o del servicio específico en el que nos desenvolvemos tenemos.</p> <p>Cabe anotar que en la actitud y la conducta no solo estos factores que se incluyen en el clima laboral cuentan, sino que también las características situacionales y el ambiente externo a la organización influyen.</p> <p>Por eso es importante evaluar todos los factores que afectan el desempeño adecuado del trabajador, dado que esto genera unos resultados en términos de productividad y calidad que como institución de salud permiten el crecimiento</p>

	<p>de los procesos, pero también la permanencia de las instituciones en salud y sobretodo contribuyen a la rápida y positiva mejoría del paciente, o por lo menos a devolverle su condición de dignidad humana.</p> <p>Dentro de esos factores a través del estudio aquí analizado encontramos que existen factores ya mencionados por otros autores, como las condiciones de infraestructura y el ambiente laboral, por lo cual en términos de clima laboral, existe una diferencia entre instituciones públicas y privadas, causando un impacto diferente en la percepción del trabajador, que posteriormente la reflejara en conductas de cordialidad y disposición frente al paciente o por el contrario en actitudes indiferentes y de escasa calidad en su atención para el usuario, pudiendo entonces concluirse a través de lo demostrado por este estudio que si existe una relación directa entre el clima laboral, las condiciones en las que se desempeña la labor profesional y la calidad y calidez con que se prestan los servicios, y por supuesto hay una influencia de estas condiciones en la salud del paciente o al menos en su adherencia y respuesta a los tratamientos médicos.</p>
--	---

19. Título	AMBIENTE LABORAL EN LOS POLICLÍNICOS UNIVERSITARIOS- WORK ENVIRONMENT IN UNIVERSITY POLYCLINICS
Autor y Año	Lizette Pérez Perea; Silvio Faustino Soler Cárdenas; Lázaro Díaz Hernández. 2009
Ubicación del artículo (base datos)	EducMedSuper v.23 n.2 Ciudad de la Habana abr.-jun. 2009 http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Pérez P.L, Soler C.S.F, Díaz Hernández L. Ambiente Laboral en los Policlínicos Universitarios. EducMedSuper [revista en la Internet]. 2009. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es . Consultado el 12 de febrero de 2014.
Objetivo del artículo	Caracterizar el ambiente laboral de los policlínicos universitarios de Ciudad de la Habana en el año 2006, que se iniciaron en el curso académico 2004-2005.

Palabras Clave	Ambiente laboral, liderazgo, participación, motivación y reciprocidad.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Ambiente laboral: refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; comprende la organización, estructura y funcionamiento, donde el individuo realiza su trabajo, la actividad donde se relaciona con el objeto de trabajo, el resto de las personas, entre otros, las cuales constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que influye en el rendimiento de los trabajadores. Para comprender la interacción que existe entre los elementos estructurales, funcionamiento y el ambiente laboral generado en la institución, es necesario tener en cuenta que este último se refiere a las características del ambiente de trabajo y a la percepción directa o indirecta de los trabajadores, con repercusiones en el comportamiento laboral.</p> <p>Los autores dedicados al estudio de ambiente laboral o clima organizacional en el mundo han adoptado diferentes denominaciones: clima, atmósfera, ambiente, entre otras y han planteado definición, objetivos, dimensiones, teorías y diferentes instrumentos para su evaluación y caracterización.</p> <p>El ambiente laboral en salud pública constituye un elemento esencial del desarrollo de la planificación y estrategia organizativa, posibilitándole al directivo tomar decisiones en la organización institucional, dar respuesta a las nuevas necesidades, a la realidad cambiante del entorno y contribuir a la elevación de la calidad del servicio que brinda a la población.</p> <p>Goncalves (2001), refieren que de todos los enfoques sobre el concepto de ambiente laboral o clima organizacional, ha demostrado mayor utilidad cuando concibe como elemento fundamental, "las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral"(2006). La importancia de este enfoque reside en que el comportamiento de un trabajador no es la resultante de factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que tenga el trabajador de los mismos.</p> <p>A partir de la gran variedad de criterios existentes sobre el tema, la autora define el ambiente laboral como: "La percepción que tienen los trabajadores de las propiedades del ambiente del centro en el cual laboran, que influye en el comportamiento colectivo e individual".</p> <p>Dimensiones del ambiente laboral: Se definen como magnitudes de un fenómeno que favorece el análisis de la realidad con un enfoque integral, facilita además la organización de la institución, y la gestión</p>

	<p>institucional.</p> <p>Litwin y Stinger, fueron autores que utilizaron para el estudio del clima organizacional nueve dimensiones relacionadas con las propiedades de la Organización:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.2. Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
--	--

Halpin y Crofts utilizaron ocho dimensiones en un estudio realizado en un centro escolar, estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo; obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias; intimidación: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

Así, varios autores utilizaron diferentes dimensiones según el objeto de investigación. Muchos coinciden en que al menos se debe contar con cuatro dimensiones para poder caracterizar el ambiente laboral. Entre las de mayor coincidencia aparecen motivación, liderazgo, reciprocidad y participación, entre otras.

Liderazgo:

Stephen lo define como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas y contribuir a la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores o miembros. Enfocar el liderazgo solo en el sentido de lograr buenas relaciones entre los miembros del grupo, puede ser muy limitado para una actuación efectiva. De ahí su complejidad y la multiplicidad de criterios.

El Dr.C Castell-Florit enunció: "Un liderazgo puede catalogarse como efectivo si el cumplimiento de las tareas a corto plazo resulta tan exitoso como el resultado final del trabajo, influyendo positivamente sobre los subordinados, haciendo que estos ejerzan todas sus potencialidades".

La dimensión liderazgo según el citado instrumento de la OPS/OMS, considera las categorías: Dirección, Estímulo a la excelencia, Estímulo al trabajo en equipo y la Solución de conflictos.

Motivación:

Robbins (1999) definió la motivación como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad para satisfacer alguna necesidad individual" y "algún

	<p>estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos".</p> <p>Se clasifica la motivación, teniendo en cuenta factores que según la circunstancia determinan la conducta del sujeto. Existen tres tipos:</p> <p>Intrínseca: corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada; extrínseca: lo que mueve a la persona, es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño y la trascendente: se explica por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque evita algo negativo para él.</p> <p>Reciprocidad:Referida a la acción de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización. La dimensión reciprocidad considera el estudio de las categorías: Aplicación del trabajo, Cuidados del patrimonio institucional, Retribución y Equidad.</p> <p>Participación Es una dimensión que refiere la contribución de los individuos y grupos formales o informales al logro de los objetivos trazados en la institución; se analizó a través de las categorías: Compromiso con la productividad, Compatibilización de intereses Intercambio de información e Involucración en el cambio.</p>
Muestra	<p>A partir de una selección intencional se decidió utilizar como muestra a 420 profesionales, integrada por 5 profesionales por cada una de las siguientes categorías ocupacionales (directivos, médicos, Licenciadas en enfermería y otros universitarios) de los 21 policlínicos que se iniciaron en el curso académico 2004-2005 de los 82 existentes al momento del estudio.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Se realizó una investigación descriptiva de corte transversal utilizando para ello métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos, que incluyó la aplicación de un cuestionario autoadministrado a trabajadores profesionales de los policlínicos universitarios de Ciudad de La Habana que se iniciaron en el curso académico 2004-2005 y que totalizaron 21.</p> <p>La investigación transitó por las siguientes etapas:</p>

	<p>1ra etapa: desarrollo de un Taller en el mes de abril de 2006 sobre "Evaluación del Policlínico Universitario", donde participaron los encuestadores que recibieron capacitación para la aplicación del instrumento en los policlínicos seleccionados.</p> <p>2da etapa: se realizó el pilotaje el último día del Taller en el Policlínico "28 de enero" del municipio Playa, seleccionado por no estar contemplado en la investigación, con el fin de explorar confiabilidad y consistencia del instrumento, que aun siendo aplicado en otras investigaciones, podría ser perfectible; participó el personal encuestador de los diferentes policlínicos y no fue necesario modificar el instrumento.</p> <p>3ra etapa: se aplicó el instrumento de forma autoadministrada en el horario de la tarde donde estuviere la mayor cantidad de personal en el policlínico. Se aplicó con el objetivo de explorar las cuatro dimensiones antes mencionadas. Cada una integrada por cuatro categorías y estas a su vez por cinco ítems dicotómicos tipo test.</p> <p>Para el procesamiento de la información y el análisis de los resultados que serían válidos, se seleccionaron los cuestionarios que respondieron los 5 ítems correspondientes a cada una de las categorías. La información obtenida se clasificó y agrupó en tablas a través del sistema SPSS versión 11.0 para Windows, se confeccionaron las tablas quedando resumidos los resultados en frecuencias y porcentajes. Los resultados obtenidos se contrastaron con criterios de otros autores y la experiencia de la autora sobre el tema.</p> <p>Se solicitó el consentimiento para participar en el estudio y se obtuvo la autorización de los directivos de los policlínicos universitarios seleccionados para la investigación, se informó a los profesionales la participación en la investigación de manera voluntaria, explicándoles el objetivo y la necesidad, en qué consistiría y el carácter limitado y anónimo de los cuestionarios aplicados, así como la no recolección ni publicación de datos personales, informando que los resultados servirían a la institución para la futura toma de decisiones de los directivos en relación con el ambiente laboral. Se garantizaron las condiciones para la aplicación del cuestionario. Todo lo anterior contribuyó al cumplimiento de los requerimientos éticos de la investigación.</p>
Resultados	<p>El ambiente laboral de los policlínicos universitarios estudiados se caracterizó a partir de las dimensiones: liderazgo, participación, motivación y reciprocidad. El diagnóstico realizado a través de las percepciones de sus trabajadores profesionales, expresa que percibieron favorablemente la dimensión liderazgo y</p>

	<p>participación; revelaron además baja motivación y reciprocidad. La dimensión de peores resultados en la caracterización resultó ser la motivación.</p> <p>Demuestra que el trabajo en equipo además del compromiso individual con el servicio o departamento a partir de la participación de todos en el desarrollo de las actividades, ofrece a la población una atención más integral. Además se requiere de habilidades para asumir la Responsabilidad, la dirección debe ser capaz de incentivar valores, capacidades y cualidades de todos los subordinados. Significa que su propósito esencial es conseguir una manera de actuar y pensar que genere integridad y valores éticos, competencia profesional y atmósfera de confianza mutua.</p> <p>La Motivación es una dimensión percibida con dificultad por la mayoría de los profesionales. La falta de motivación genera problemas de estabilidad laboral, automatismo en las actividades, inercia en el comportamiento y como resultado un servicio de salud deficiente, expresión de un inadecuado ambiente laboral institucional, muy distante de brindar un servicio con calidad y de excelencia.</p> <p>Las categorías de aplicación al trabajo y retribución se percibieron regular por la mayoría de los profesionales, lo que podría estar relacionado con el hecho de que a pesar de las mejoras salariales aplicadas en el sector, el salario continúa siendo insuficiente para la satisfacción de las necesidades básicas, además de la aplicación inadecuada del principio de vincular los resultados del trabajo con la remuneración.</p> <p>La reciprocidad entre la organización y los trabajadores favorecen el equilibrio organizacional, si no se logra, el ambiente laboral se ve afectado</p> <p>El ambiente laboral percibido por los profesionales en cuanto a sus dimensiones no se mostró de manera homogénea.</p> <p>Las dimensiones que mostraron resultados aceptables fueron el liderazgo y la participación.</p> <p>- Las categorías Responsabilidad, Aplicación al trabajo y Compromiso de la productividad se relacionan entre sí en el desempeño laboral y fueron las peor percibidas por los profesionales.</p>
--	---

<p>Discusión</p>	<p>Cuba ha desarrollado un trabajo sobre la motivación intrínseca, derivada del propio trabajo sobre todo en los profesionales, no se comportan así la motivación extrínseca y trascendente, antes explicadas, aunque se trabaja en función de fortalecerlas, incentivando la estimulación moral individual y colectiva, además de facilitar la realización personal de los profesionales, lo cual en nuestro criterio favorece el ambiente laboral e incide sobre él.</p> <p>Los resultados coinciden con la opinión de varios autores que refieren la motivación como la actitud del trabajador frente a su propia actividad. En investigaciones anteriores, los resultados para esta dimensión se comportaron desfavorables, similares a los encontrados en este estudio, en cuanto a Reconocimiento a la aportación y Adecuación de las condiciones de trabajo. Algunos autores interpretan la Responsabilidad como una carga y no logran verla como algo relevante. Según Pearson la Responsabilidad proviene de muchas fuentes previsibles e imprevisibles e implica asociarse, participar, comprometerse y cooperar.</p> <p>La autora coincide con la validez de este criterio, considera que la motivación está influenciada por la responsabilidad para cumplir con los objetivos de trabajo. Así, cuando las condiciones de trabajo y el reconocimiento a la aportación son desfavorables y existe un bajo compromiso con la productividad, el personal tiende a perder motivación.</p> <p>Según Kaplan y Norton: "Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, rapidez de reacción, calidad y servicio". La productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores.</p> <p>Los procesos de cambio no pueden efectuarse sin la participación activa de las personas. Todos estos elementos están estrechamente relacionados entre ellos y con el ambiente laboral existente.</p> <p>La participación es clave y define una estructura organizativa, la Dirección no solo está involucrada sino que además debe propiciar de manera constante y sistemática la participación activa de todos los integrantes de la institución en el mejoramiento de los servicios, más cuando se trata de un centro donde se forman profesionales de la salud que reciben no solo la ciencia impartida por los profesores sino la función educativa de todos los profesionales de la organización.</p> <p>La dimensión Liderazgo obtuvo los mejores resultados, referidos a las categorías que se mostraron más favorables: Estímulo al trabajo en equipo y Dirección, seguidas del Estímulo a la excelencia y Solución de</p>
-------------------------	---

	<p>conflictos.</p> <p>La dimensión Participación mostró que las categorías Compatibilización de intereses, Intercambio de información e Involucración en el cambio se comportaron de manera aceptable, no así el Compromiso con la productividad.</p> <p>La dimensión Reciprocidad mostró resultados aceptables en lo referido al Cuidado del patrimonio institucional y Equidad, no así las categorías Aplicación al trabajo y Retribución que mostraron dificultades.</p> <p>La dimensión Motivación fue la que mostró los resultados más alarmantes, referentes a las categorías Responsabilidad, Reconocimiento a la aportación y Adecuación a las condiciones de trabajo; la categoría Realización personal obtuvo mejores resultados que las anteriores.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>Cuando se habla de servicios de salud y de atención en salud, surge el factor de la calidad como principal preocupación de administradores, dirigentes gubernamentales y comunidad en general, por lo cual desde hace algunas décadas se ha venido tratando de incluir nuevos conceptos y términos en el análisis de variables que afectan la prestación de servicios en salud con calidad, que posteriormente permitan evidenciar cuales son realmente los elementos relacionados a calidad de atención y con ello, poder plantear planes de acción que permitan la transformación de los resultados dentro del sistema de salud.</p> <p>De esta manera, el ambiente laboral se convierte en un factor importante en términos de administración de la salud, puesto que de ser positivo se puede fomentar un mayor desarrollo de la cultura, aportando a la estructura institucional en relación al cumplimiento de objetivos, valores, necesidades, creencias, normas y expectativas, generando como resultado final un impacto de acuerdo a la intervención que se realice frente al tema, ya sea de manera positiva o negativa, reflejándose además, en la conducta y actitud de quienes prestan directamente el servicio.</p> <p>Sin embargo, el estudio hace relevancia en que lo realmente importante es la percepción que tiene el trabajador de su ambiente laboral, no los factores organizacionales existentes como tal, permitiendo entonces, un análisis dirigido al ser individual que hay en cada empleado, el cual es perceptivo por naturaleza, pero también permeable a la influencia del medio donde habita, por lo tanto, con una percepción impartida por un líder del grupo, es posible que los demás tiendan a percepciones similares, generando entonces, una percepción generalizada sobre el ambiente organizacional y por ende conductas similares en</p>

	<p>la prestación de los servicios.</p> <p>Pero es importante resaltar que esas percepciones pueden ir en relación a diferentes elementos que interactúan en el medio organizacional, como son el tipo de liderazgo, el nivel de reciprocidad que existe entre el empleado y la organización como tal, y los niveles de motivación y participación a que se dé lugar en el contexto.</p> <p>Ahora que si bien, esto se cumple para cualquier tipo de organización, también es pertinente resaltar que en las instituciones donde se vela por mejorar condiciones de salud pública, el ambiente laboral y todo lo relacionado con factores incidentes en los resultados, toma mayor fuerza, puesto que permiten a los dirigentes de los sistemas una toma de decisiones más efectiva, la planeación y el desarrollo de mejores estrategias y con ello dar respuestas efectivas a las necesidades en salud, en la misma medida que se cumple con la misión y se trabaja en la visión organizacional; de ahí que el tipo de líder en las instituciones de salud debe ser lo suficientemente hábil para generar buenos procesos de conciliación, resolución de problemas de manera efectiva, motivar a su personal y estimular un constante trabajo en equipo, puesto que cuando esto se logra, los niveles de compromiso dentro de la organización se incrementan, dado que ya no se piensa y actúa de manera independiente, sino que se dirigen todos hacia un mismo objetivo, cada uno desde sus competencias, facilitando al usuario una atención más integral.</p> <p>De la misma manera son definitivos los estilos de dirección, dado que son los encargados de incentivar en la aplicación de valores éticos, capacidades, habilidades y cualidades personales y profesionales, consiguiendo conductas éticas en sus empleados y resultados integrales para el usuario.</p> <p>Sin embargo, si estos factores no funcionan adecuadamente, es probable que los niveles de motivación laboral disminuyan y con ello se incrementan tasa de ausentismo, rotación, aparecen conductas apáticas en los servicios y se provocan resultados deficientes en la atención al usuario.</p> <p>De esta manera, este estudio demuestra que si existe una incidencia del clima organización y con él otros factores como liderazgo, dirección y motivación en la calidad del servicio que cada empleado presta y que en términos generales se observa como el servicio que la institución presta a la población.</p>
--	---

20. Título	FACTORES INDIVIDUALES E INTERNOS QUE INFLUYEN EN LOS TRABAJADORES DE UNA EPS EN PALMIRA VALLE Y QUE AFECTAN LA CALIDAD EN PRESTACIÓN DEL SERVICIO A LOS USUARIOS.
Autor y Año	VIVIANA BOTERO; ANA LUCIA SABOGAL; CAROLINA VARGAS M.; SANDRA M. VARGAS M. 2011
Ubicación del artículo (base datos)	Repositorio Universidad Católica de Manizales - RI-UCM > TESIS Y TRABAJOS DE GRADO > Facultad de salud > Especialización en administración de la salud > http://hdl.handle.net/10839/146
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	(1)Botero, Viviana; Sabogal, Ana lucia; Vargas m, Carolina; Vargas M, Sandra M. FACTORES INDIVIDUALES E INTERNOS QUE INFLUYEN EN LOS TRABAJADORES DE UNA EPS EN PALMIRA VALLE Y QUE AFECTAN LA CALIDAD EN PRESTACIÓN DEL SERVICIO A LOS USUARIOS. http://hdl.handle.net/10839/146 . 06-10-2013.1-67.
Objetivo del artículo	Identificar los factores individuales e internos que influyen en la prestación del servicio con calidad en los trabajadores de una EPS de Palmira (Valle) y que se encargan de afectar la calidad en la prestación del servicio a los usuarios.
Palabras Clave	Servicio al cliente, capacitación, motivación
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Servicio al cliente: El servicio al cliente representa la base fundamental de cualquier organización, es el factor clave para alcanzar el Éxito, razón por la cual es de vital importancia sensibilizar a todo el personal involucrado en la organización, a fin de que se brinde asesoría y orientación constante, para que se cree el concepto empresarial de servicio y se mantenga el éxito. Brindar un buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, debe ir desde el saludo del personal encargado de la seguridad del

negocio, hasta la llamada contestada por la secretaria.

Pero lastimosamente algunas organizaciones presentan falencias en este aspecto tan importante, olvidándose de que el cliente es la razón de ser. Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en la atención al cliente, utilizando las estrategias y técnicas de marketing más modernas que existen y que son aplicadas por las grandes empresas para competir, seguir creciendo y aumentando sus carteras de clientes.

El **servicio de calidad al cliente** es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- El valor añadido al producto.
- El servicio en sí.
- La experiencia del negocio.
- La prestación que otorga al cliente.

Indica el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Algunos consejos que pueden ser muy útiles para desarrollar un buen servicio de atención al cliente en cualquier organización:

- Conocer bien a los clientes y que es lo que desean.
- Escuchar sus inquietudes, tomar en cuenta sus denuncias y consejos.
- Ser siempre útil, incluso si no se presentan beneficios inmediatos.
- Entrenar muy bien a los empleados para que tengan el mismo nivel de consideración y de respeto con los clientes.

- Dar un buen servicio al cliente teniendo siempre las instalaciones del negocio limpias, organizadas y accesibles

Influencia de las relaciones humanas en el servicio al Cliente:

El trabajar en equipo es una filosofía de empresa, es un ejemplo de liderazgo y representa la comunicación efectiva y eficaz dentro de la empresa; y esto se refleja en el servicio que se le brinda al cliente.

Si una empresa desea obtener un servicio al cliente de alta calidad debe de contar con personal capacitado, gente con dedicación al trabajo, que les guste lo que hacen, y que estén dispuestos a contribuir con los objetivos de la organización.

La comunicación es una herramienta básica para lograr un buen servicio al cliente, buenas relaciones humanas en la empresa y con los clientes. Sin embargo hay factores que interfieren en ese camino para un adecuado desarrollo armónico de esas relaciones, factores como: demasiados niveles jerárquicos, se confunde el respeto con la autoridad desmedida o el miedo, no hay momentos para el dialogo, no se fomenta la participación, no se da información, se promueve el chismorreio, la crítica, la envidia y se practica el paternalismo exagerado. No hay formación, capacitación, no hay solidaridad, nunca hay tiempo para los demás, se huye de las reuniones

Las relaciones con los clientes y la relación con los Empleados

El éxito de las empresas radica en gran parte en la capacidad de formar una asociación entre ellos y los clientes, para ello es necesario mantener una comunicación constante y saber distinguir las necesidades del cliente y como satisfacerlas.

Capacitación: Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes suele ser muy eficaz para desarrollar las técnicas de comunicación y el modo de pensar creativo útil para tratar con clientes difíciles. Ayuda a que los empleados se sientan parte de la organización y se esfuercen por dar lo mejor de sí para bienestar de la empresa.

	<p>Concretamente, la capacitación busca:</p> <ul style="list-style-type: none">• perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo• En función de las necesidades de la empresa• En un proceso estructurado con metas bien definidas. <p>La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.</p> <p>Los campos de aplicación de la capacitación:</p> <p>a) Inducción. Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados.</p> <p>b) Entrenamiento. Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo.</p> <p>c) Formación básica. Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización.</p> <p>d) Desarrollo de Jefes. Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas.</p> <p>La motivación</p> <p>La motivación consiste principalmente en:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aquello que impulsa la conducta humana.• Aquello que dirige o guía a tal conducta.• Cómo esta conducta es mantenida o sostenida. <p>Para comprender mejor el proceso de motivación se presupone que una persona reacciona a los estímulos asociados con un estado de desequilibrio interior que proviene de una necesidad, un deseo o una</p>
--	---

	<p>expectativa. La conducta se dirige hacia el logro del incentivo o una meta que el individuo anticipa que puede ser satisfactoria, en el sentido de que restaurará el equilibrio.</p> <p>La motivación implica el deseo humano de trabajar, contribuir y cooperar. Motivar es el acto de inducir al desarrollo de una actividad que conduce a los resultados deseados.</p> <p>INTERESES Y ACTITUDES:</p> <p>Las actitudes organizacionales son la mayoría satisfacción laboral por medio de la identificación en el trabajo y el compromiso que se adquiere con la organización.</p> <p>FACTORES QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO: Para proporcionar atención de alta calidad los proveedores de servicio tienen que entender y respetar las necesidades, actitudes e inquietudes de sus clientes.</p> <p>COMPROMISO: Un empleado comprometido con capacidad de trabajo en equipo, proactivo, con iniciativa y afán de superación, con ilusión por aprender y cierta dosis de humildad, empatía, inteligencia y honestidad puede lograr que la empresa alcance sus metas organizacionales.</p>
Muestra	<p>20 personas, distribuidas de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 médicos • 3 enfermeros • 2 odontólogos • 2 auxiliares odontológicos • 2 auxiliares de enfermería • 2 recepcionistas • 4 analistas
Intervención y proceso medición	<p>Inicialmente se plantea la siguiente hipótesis:</p> <p>En la EPS los trabajadores se encargan de brindar a sus usuarios un servicio de calidad, satisfaciendo al 100% sus inquietudes y expectativas. El personal de la EPS recibe una capacitación constante enfocada en que el éxito de cualquier empresa depende de que se brinde un servicio eficaz y oportuno a los clientes. El</p>

	<p>recurso humano de la EPS, se encuentra motivado y comprometido da a da con el cumplimiento de las metas organizacionales.</p> <p>Para llevar a cabo la realización de este proyecto, se utilizó la investigación de tipo descriptivo, no experimental-de campo, con el fin de poder analizar intereses, costumbres, actitudes y motivaciones de los trabajadores de la EPS, factores individuales e internos que se encargan de entorpecer la excelente prestación del servicio al cliente y posteriormente los elementos de calidad que se relacionan con la prestación de un óptimo servicio, no limitándose única y exclusivamente a recolectar información, sino, buscando identificar las relaciones que existen entre las diferentes variables y sobre todo, haciendo énfasis en factores que son fundamentales para brindar un buen servicio como son la capacitación y la motivación de los empleados en cualquier organización. Con el fin de poder contar con información confiable y oportuna, se usan las fuentes primarias y secundarias de investigación. Dichas fuentes son: Primarias: El personal encargado del área de servicio al cliente en la EPS de Palmira y la observación directa. Secundarias: Textos y artículos de revistas en los cuales se haga énfasis en el tema del servicio al cliente.</p> <p>Se recogieron datos por medio de la observación directa y la entrevista</p> <p>Y Para analizar y sintetizar se tuvo en cuenta una ficha de análisis para sintetizar toda la información encontrada, se empezó por la indagación del tema del trabajo, buscando todas las referencias bibliográficas para as tener una base y saber qué es lo que se va a hacer.</p>
Resultados	<p>Después de analizar de manera conjunta los resultados obtenidos por medio de la encuesta, tomando la muestra de 20 personas, se observa que existe un amplio conocimiento acerca de los factores que se deben tener en cuenta para ofrecer un servicio al cliente en óptimas condiciones, conocen los atributos para lograr operaciones de servicio, y saben a cabalidad que la capacitación y la motivación constante son factores vitales para que la EPS logre brindar un excelente servicio a los usuarios. Es de vital importancia tener en cuenta que la capacitación del personal de una organización representa formas de educación orientadas a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación. El trabajo realizado por el personal de la EPS representa una de las bases fundamentales para que se logre el éxito, por ende, se debe resaltar constantemente el trabajo valioso y el esfuerzo interno que brinda cada persona en sus correspondientes puestos de trabajo. Y con respecto a la motivación debe hacerse énfasis en que juega un papel fundamental para alcanzar el éxito empresarial, ya que de ella depende la consecuencia de los</p>

	<p>objetivos de una empresa, porque cuando el personal se encuentra motivado, está comprometido con la organización, aunque algunas empresas dejan de lado este factor tan importante y tratan a los empleados como maquinas, no les importa lo que ellos piensan o sienten, no se han percatado de lo que el recurso humano representa para la organización, y es allí donde se empieza a tener un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.</p>
Discusión	<p>El artículo no presenta discusión.</p>
Análisis Personal	<p>Este estudio investigativo nos permite evidenciar como la eficacia en el servicio y la calidad de atención hace posible el desarrollo institucional y la permanencia en el mercado y mucho más en el sector salud que es complejo, dado que depende no solo de la calidad sino de la cultura y el tipo de población que se maneje.</p> <p>De acuerdo a esto, resulta relevante la consideración de diferentes conceptos tanto a nivel administrativo, como aplicativo, tales como: el servicio al cliente, termino del que constantemente se escucha hablar, pero del que poco nos ocupamos, sobre todo en las instituciones de salud, dado a que la mayoría de los trabajadores en salud no se consideran vendedores de un producto y menos de un servicio, provocando como consecuencia el descuido de su cliente, puesto que no se le visualiza como tal. el profesional de la salud se le ha encasillado tanto en términos clínicos como: paciente, servicios de salud definidos con términos específicos que se remiten al área como tal, etc., esto hace que no se tienda en el sector salud a establecer una relación directa entre la atención y el servicio al cliente, razón por la que se continua sin visualizar estrategias marketing que faciliten mejorar el mercado de la salud, término que también es poco familiar en el ámbito, cuando muchas de las estrategias y campañas utilizadas en servicios como promoción y prevención son realmente estrategias marketing de mercadeo, y esto en conjunto hace que no se comprenda la importancia de ligar dos términos como relaciones humanas con servicio al cliente, que en otras palabras es lo que en salud definimos con atención humanizada, dado que es precisamente brindar servicios adecuados a las necesidades reales en términos no solo de producto, sino también de actitudes y cordialidad a nuestros pacientes, que son los clientes que compran nuestro producto en salud.</p> <p>Estos conceptos son los que precisamente los administradores en salud deben tomar en cuenta a la hora de plantear estrategias dirigidas a mejorar la calidad de atención en salud, para lo cual también se requiere generar procesos de bienestar a los trabajadores y aportarles en términos de preparación y capacitación no</p>

	<p>solo en temas de salud, relacionados con el servicio asistencial que prestan, sino también en relación al área administrativa y de mercadeo en salud, donde se despierte también la motivación frente a la prestación de servicios con calidad, donde no solo se vende el servicio, o la organización, sino también el profesional, en la medida en que se propicia unas condiciones de calidad a las personas que acuden a las instituciones en salud, contribuyendo con ello, a que se sientan en espacios armónico</p> <p>s que aporten a la positiva adherencia a los tratamiento y a las respuestas positivas frente a la recuperación.</p> <p>De esta manera vemos como el servicio al cliente, la motivación, la capacitación y la calidad de la atención en salud se ven ciertamente ligados, sin embargo algunos de estos elementos tienen estrecha relación con lo que conceptualizamos como clima laboral, dado que un empleado que encuentra a través de la capacitación y de una cultura organizacional humanizada y tendiente a brindar servicios de calidad, se motiva y genera percepciones positivas acerca de su lugar de trabajo y con ello también se conduce a sí mismo a una conducta productiva que favorezca los propósitos de la institución para la cual trabaja.</p>
--	--

21. Título	INFLUENCIA DE LA CALIDAD DE VIDA EN LOS PATRONES DE COMPORTAMIENTO AGRESIVO EN TRABAJADORES ASISTENCIALES DEL SECTOR SALUD
Autor y Año	Fernando Juárez y Ángela Guerra. 2011
Ubicación del artículo (base datos)	www.google.com.co/#q=Influencia+De+La+Calidad+De+Vida+En+Los+Patrones+De+Comportamiento+Agresivo+En+Trabajadores+Asistenciales+Del+Sector+Salud%2Brevista+argentina
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Juárez, Fernando; Guerra, Ángela. INFLUENCIA DE LA CALIDAD DE VIDA EN LOS PATRONES DE COMPORTAMIENTO AGRESIVO EN TRABAJADORES ASISTENCIALES DEL SECTOR SALUD.2011. REVISTA ARGENTINA DE CLÍNICA PSICOLÓGICA XX © 2011 Fundación AIGLÉ.p.p. 109-

	120.04/11/2013.12:38.
Objetivo del artículo	Abordar el efecto de la calidad de vida en los patrones de comportamiento agresivo en trabajadores del sector salud en atención primaria.
Palabras Clave	Calidad de vida, agresión, violencia, salud, organización.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Los servicios de atención primaria son “sistemas complejos, orientados al tratamiento y recuperación de la salud, donde se combinan roles, funcionarios y usuarios”, (Henríquez y Saporiti, 2004). En estos servicios, la sobrecarga en el personal de salud y la falta de grupos de apoyo, origina problemas de salud, tal como el síndrome de burnout, caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización, evaluación negativa de sí mismos y conductas violentas (Paravic, Valenzuela y Burgos, 2004). Sin embargo, “la satisfacción en el trabajo tiene una gran incidencia en el comportamiento organizacional y la calidad de vida (CDV) percibida” (Fernández et al., 1995). “La Calidad De Vida en salud, agrupa la evaluación multidimensional de los estados funcionales del individuo y su satisfacción con ellos” (Lugo, Barroso y Fernández, 1996), analizando los componentes físicos, emocionales y sociales asociados con la enfermedad del individuo (Lugo, García y Gómez, 2006).</p> <p>“La administración en salud ha hecho poco por conocer la satisfacción y la Calidad De Vida de los trabajadores, a pesar de que el bienestar influye en el desempeño” (Reyes, 1999). “Los trabajadores de la salud están expuestos a factores de riesgo psicosocial” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2002) o condiciones psicosociales que tienen efectos negativos en su salud o en el trabajo (Ministerio de la Protección Social, 2008).</p> <p>Otro factor de riesgo psicosocial que afecta la salud física, mental y social, es la violencia en el trabajo (Ministerio de la protección Social de Colombia, 2007), la cual está constituida por abusos, amenazas o ataques en circunstancias relacionadas con el trabajo, que pongan en peligro, implícita o explícitamente, la seguridad, el bienestar o la salud (Organización Internacional del Trabajo [OIT]).</p> <p>En el sector salud se da la hostilidad en la relación médico-paciente (Fry y Stones, 1996), en personal de enfermería, la enfermera es el mayor agente agresor inmediatamente después de los pacientes o usuarios (Paravic et al, 2004).</p>
Muestra	El estudio contó con 71 participantes, elegidos por conveniencia, los cuales eran profesionales vinculados

	<p>laboralmente con el Hospital Local Juan Hernando Urrego de Aguazul, Casanare, en Colombia.</p> <p>En su mayoría, los participantes eran adultos jóvenes, solteros sin hijos con un nivel de ingresos reducido. La mayoría pertenecían al sexo femenino, contando todos con estudios como mínimo técnicos, lo que coincide con lo manifestado por Paravic et al., 2004) quienes afirman que en los servicios asistenciales los trabajadores son principalmente mujeres y que la atención se ha ido profesionalizando, ya que la mayoría de los funcionarios poseen estudios técnicos y superiores.</p> <p>se contó con mayor proporción de mujeres (n=59; 83,1%), siendo la edad promedio de la muestra de 28,85 años (DE = 5,69), la profesión y ocupación actual de la mayoría de los participantes es auxiliar, dentro de los que se incluyen auxiliares de enfermería, de laboratorio y de odontología, así como técnicos de rayos X y camilleros (n=32; 45,1%); seguido de los profesionales en medicina, donde se incluyen médicos rurales, especialistas y bacteriólogas (n=18; 25,4%), posteriormente, se ubican los terapeutas, conformada por terapeutas físicas, ocupacionales, respiratorias y de lenguaje (n=9; 12,7%). La mayoría de los participantes eran solteros (n=30; 42,3%) o casados (n=21; 29,6%) y el 50% (n=36) no tenía hijos. El tiempo promedio que los participantes llevaban desempeñando su cago actual fue de 23,28 meses (aproximadamente dos años, DE = 26,81) con unos ingresos mensuales promedio de 1.467.743,66 pesos (DE = 874.015,95). El 19,7% (n=14) de los participantes cuenta con otro trabajo adicional.</p>
<p>Intervención y proceso medición</p>	<p>Se utilizó un diseño correlacional predictivo con un solo grupo, analizando la influencia de las dimensiones de calidad de vida en salud en los patrones de comportamiento agresivo presentes en trabajadores asistenciales del sector salud. Se aplicaron tres instrumentos, a cada uno de los trabajadores del área asistencial de esta institución para tal efecto, se realizaron diferentes sesiones de aplicación grupal de acuerdo con la profesión de los participantes. Una vez recolectada la información requerida, se procedió a realizar los análisis pertinentes.</p> <p>Los instrumentos fueron:</p> <p>Cuestionario de Calidad de Vida relacionada con la Salud, Short-Form 36 (SF-36). Dicho cuestionario fue desarrollado durante el estudio de resultados médicos (Medical OutcomesStudy) para medir conceptos genéricos de salud (Ware, Keller, Gandek, Brazier y Sullivan, 1995) y es un instrumento basado en un modelo bidimensional de salud física y mental (Bobes, Portilla, Bascarán, Sáiz y Bousoño, 2004).</p> <p>Consiste en una escala auto aplicada conformada por 36 ítems que se agrupan en 8 escalas tipo Likert, como son</p>

(Vilaguta et al., 2005): 1. Función física (FF) (Grado de limitación para hacer actividades físicas), 2. Rol Físico (RF) (Grado en que la salud física interfiere en el trabajo y otras actividades), 3. Dolor (D) (Intensidad del dolor y su efecto en el trabajo habitual), 4. Salud General (SG) (Valoración personal de la salud), 5. Vitalidad (V) (Sentimiento de energía y vitalidad), 6. Funcionamiento Social (FS) (Grado en que los problemas de salud física o emocional interfieren en la vida social), 7. Rol Emocional (RE) (Grado en que los problemas emocionales interfieren en el trabajo u otras actividades) y 8. Salud Mental (SM) (Salud mental general). Las escalas son de rango variable, con una referencia temporal del momento actual (Ware&Sherbourne, 1992). El SF-36 arroja un perfil de calidad de vida, con puntuaciones independientes para cada escala (Ware&Sherbourne, 1992). Las puntuaciones que se obtienen del SF-36 oscilan entre 0 y 100 y a mayor puntuación, mejor calidad de vida. Este cuestionario detecta tanto estados positivos como negativos de la salud (Alonso, Prieto y Antó, 1995).

El SF-36 cuenta con una consistencia interna, mediante α de Cronbach, mayor a 0,85, una confiabilidad mayor a 0,75 y una buena validez convergente y discriminante examinada por matriz multitratamiento y multimétodo (Brazier et al., 1992).

La traducción y adaptación del instrumento para ser utilizado en diferentes países, se regula a través del proyecto de evaluación internacional de la calidad de vida (Internacional Quality of Life Assessment [IQOLA]). En este estudio se ha utilizado la versión 1.2 en español para Colombia, elaborada y distribuida por el Proyecto IQOLA.

Inventario de Situaciones y Comportamientos Agresivos (ISCA). Diseñado por Juárez, (Juárez yMontejo, 2008), es un instrumento autoaplicado que determina la frecuencia con que una persona ha presentado comportamientos violentos (subescala a, con 9 ítems), como las situaciones en que los ha realizado (subescala b con 13 ítems). El individuo debe contestar eligiendo entre tres opciones de respuestas (casi nunca o nunca, a veces y bastante).

Presenta una confiabilidad (α de Cronbach) de 0,87 para la puntuación total del cuestionario, de 0,81 para la subescala de conductas y de 0,79 para la de situaciones. El cuestionario arroja un solo factor, obtenido mediante análisis factorial, con capacidad explicativa y tiene una buena validez convergente con el cuestionario de agresión (Buss y Perry, 1992) y discriminante con la subescala de psicopatía del cuestionario de análisis clínico (Krug, 1987) (Juárez y Montejo, 2008).

	<p>Inventario de Motivos para la Agresión (IMA). Diseñado por Juárez (Juárez y Montejó, 2008), es una escala de autoaplicación que permite identificar la frecuencia con que cada uno de los 26 motivos indicados en los ítems que conforman el cuestionario, impulsan al individuo a realizar actos agresivos. Tiene una buena confiabilidad (a de Cronbach = ,91), mediante análisis factorial arroja un solo factor y tiene una buena validez convergente con el cuestionario de agresión (Buss y Perry, 1992) y discriminante con la subescala de psicopatía del cuestionario de análisis clínico (Krug, 1987; Juárez y Montejó, 2008).</p>
<p>Resultados</p>	<p>De acuerdo a las características socioeconómicas de la población se obtuvo un agrupamiento en dos dimensiones, mediante conglomerados jerárquicos con el método de vinculación intergrupo y medida de frecuencias. La mayor diferencia entre los dos grupos se produce en el estado civil (más solteros en el grupo uno), número de hijos (más personas sin hijos en el grupo uno), profesión (solo auxiliares y técnicos en el grupo dos), número de trabajos (más personas con un solo trabajo en el grupo dos), duración del empleo (mayor en el grupo dos) y nivel de ingresos (menor en el grupo dos).</p> <p>Con las variables socioeconómicas también se obtuvo el cociente económico de la familia, el cual consiste en el importe de las rentas del hogar dividido entre el número de unidades de consumo de la familia, cada unidad se obtiene dependiendo del sexo, la edad y el tipo de parentesco del miembro de la familia (Prieto, 1982).</p> <p>Tanto la agrupación mediante las características socioeconómicas, como el cociente económico de la familia constituyen también indicadores de CDV, de acuerdo a las dimensiones y sub dimensiones señaladas por Juárez (2000a, 2010, p. 176).</p> <p>Otro indicador de la CDV, son las puntuaciones obtenidas en el SF-36, De esta manera, se obtienen indicadores objetivos y subjetivos de la CDV, los cuales consisten, en este caso, en un conjunto de dimensiones. Todo esto constituye la primera fase del modelo de calidad de vida como estrategia de intervención (Juárez, 2010, p. 179)</p> <p>La segunda fase (Juárez, 2010, p.179) consiste en evaluar la severidad del problema, el cual está definido por la utilización conjunta de los instrumentos ISCA e IMA, que proporcionan una estimación del patrón de comportamientos agresivos definidos mediante las conductas agresivas, las situaciones donde se producen y los motivos para realizar la agresión.</p>

	<p>De acuerdo al modelo de Juárez (2000a, 2010, p.179), es necesario establecer la relación e influencia de las variables de CDV sobre los aspectos del problema, es decir las necesidades en relación al problema, en este caso sobre la información obtenida en el ISCA y el IMA. Para determinar dicha relación entre las diferentes dimensiones de CDV en salud (SF-36) y los patrones de comportamiento violento (IMA e ISCA), se obtuvieron coeficientes de correlación, debido a que los datos se alejaban de una distribución normal, indicando para cada una su coeficiente estandarizado, la significación y la medida de tolerancia. Esta última, indica el porcentaje de variación de una variable predictora que no está explicado por las otras variables predictoras, de manera que si este coeficiente es bajo para alguna variable, indica que dicha variable está explicada por las otras, loque puede producir inestabilidad en el modelo.</p> <p>Las variables de mayor tolerancia fueron SM (0,829) y el cociente económico (0,778) y las de menor tolerancia fueron el RE (0,059) y el RF (0,077).</p> <p>En el IMA, resultaron significativos el RF, SG, FS, RE y el cociente económico. Las variables significativas de mayor tolerancia fueron SG (0,557) y el cociente económico (0,543) y las de menor tolerancia fueron el RE (0,039) y el RF (0,052).</p> <p>Los resultados de la Tabla 7 muestran la relevancia de las dimensiones de la CDV sobre las conductas, situaciones y motivos para la agresión, explicando una gran parte de lo obtenido en dichas variables dependientes. El hecho de que exista colinealidad, en mayor o menor grado, entre algunas de las variables independientes, no invalida el modelo, sino que indica que se debe tener en cuenta que la variación en una tiene incidencia en las otras, no solo en las variables dependientes. Esto resulta congruente con el hecho de que las variables independientes pertenecen, muchas de ellas al mismo concepto, en este caso CDV, el cual además incluye numerosos elementos objetivos y subjetivos, loscuales pueden relacionarse con la agresión.</p>
Discusión	<p>Los resultados del cuestionario: inventario de situaciones y conductas agresivas (ISCA) indicaron que la violencia laboral está presente en los trabajadores de los servicios de salud, tal como afirman algunos autores (Burgos y Paravic, 2003; Letelier Valenzuela, 2002; Sánchez y Valenzuela, 2002), siendo los comportamientos más frecuentes las actitudes o gestos de ira y las posturas amenazantes, resultado acorde con otros estudios (ver OIT, CIE, OMS y ISP, 2002) La agresión se da también como conductas verbales o posturas amenazantes, intimidatorias, abusivas y acosantes (Pérez y Nogareda, 2004) y, en nuestro caso, las agresiones verbales a otras personas, fueron empleadas con más frecuencia que las agresiones físicas, confirmando que los abusos verbales y las amenazas, son las formas más empleadas (Pérez y Nogareda, 2004). Resultados similares se han hallado</p>

en otros estudios (Juárez, 2000b; Juárez, García y Tovar, 2002; Juárez, Dueñas y Méndez, 2006). Otra forma de violencia frecuentemente empleada fue el no colaborar con otras personas.

De otro lado, en la subescala de situaciones del inventario de situaciones y conductas agresivas (ISCA), se observó que lo más representativo son los problemas relacionados con la economía familiar o personal, seguidos por los problemas en las relaciones con los miembros de la familia, lo que coincide con lo hallado en otro estudio anterior en población general (Juárez, 2000b) y con lo expuesto por Spíndola y Santos (2003) quienes señalan la relación entre las exigencias del trabajo en salud y la vida privada. El hecho de que las dificultades en el trabajo, sea también una de las situaciones más frecuentes asociadas a la agresión, confirma que la conducta agresiva está determinada por eventos ambientales diarios (Juárez, 2000b). Esto coincide con lo señalado por Paravic et al. (2004), quienes encontraron que el estrés laboral en el sector salud, es una de las causas de violencia más frecuente y que esta violencia influye en su salud física y mental, y en sus interrelaciones tanto con sus familiares como con sus pares. Por su parte, Chapell y Di Martino (1998) demostraron que los trabajadores bajo estrés experimentan el doble de violencia que los que tienen menos estrés.

Otra forma de violencia frecuentemente empleada fue el no colaborar con otras personas lo que coincide con el estudio de Burgos y Paravic(2003), en donde los pacientes hospitalizados, se quejaron de la falta de satisfacción de sus necesidades por el equipo de enfermería. De hecho, aunque se ha indicado que un factor de riesgo para el comportamiento violento es pertenecer al sexo masculino (Chapell y DiMartino, 1998), en el presente estudio, donde la presencia de mujeres era mucho mayor que la de hombres, se puso de manifiesto que las mujeres presentaron comportamientos agresivos. Esto mismo se ha indicado en otro estudio, señalándose que las enfermeras son el mayor agente agresor, después de los propios pacientes o usuarios (Paravic et al., 2004).

Por su parte, los resultados arrojados por la escala Inventario de Motivos para la Agresión (IMA), permiten señalar que el motivo más frecuente que provoca comportamientos violentos es la idea de que “es necesario defender los valores”, lo que puede deberse a que los trabajadores del sector salud perciben un abuso de poder y degradación por parte de los directivos (Paravic et al., 2004), a lo que responden con agresión, como una manera de defenderse. Los siguientes motivos más significativos fueron comportarse agresivamente debido a la ira y porque “Han sido injusto con usted”, lo que puede estar relacionado con una estructura de poder rígida y hegemónica (Schneider et al, 1996), causando molestias emocionales y sentimientos de inconformidad entre estos trabajadores.

Además la presencia de comportamientos violentos en los sujetos está asociada con una baja Calidad De Vida haciendo ver que los participantes se perciben con baja energía, aunque no tengan impedimentos físicos para realizar sus actividades. Andrades y Valenzuela (2007) señalan que tal sensación de encontrarse sin energía se debe, entre otros aspectos, a los turnos de noche, especialmente en el caso de las mujeres., y viceversa. La percepción de falta de energía puede, a través del malestar asociado, constituir un factor de riesgo para el comportamiento agresivo en ciertas situaciones. Se indica que un estado emocional auto percibido positivo también puede influir en la respuesta agresiva. En este estudio, los participantes son, en su mayoría, mujeres, y son susceptibles de someterse al turno de noche, estando expuestas a las funciones de madre, enfermera, esposa y dueña de casa, por lo que las posibilidades de descanso para ellas son escasas.

Además, este cansancio o agotamiento se debe a las guardias realizadas en los servicios de urgencias, donde por el estrés de las mismas se reduce significativamente la calidad de vida (Fernández et al., 2007).

Por su parte, la puntuación obtenida en Salud Mental se mostró reducida, en relación con las otras, lo que coincide con lo señalado de que existe algún nivel de alteración en el bienestar emocional y psicológico de estos trabajadores (Vilaguta et al. 2005)

Estos mismos comportamientos podrían estar relacionados con la sensación de cansancio que experimentan estos trabajadores, una percepción negativa sobre el estado de salud en el futuro, sentimientos de angustia y depresión, y la limitación de actividades sociales debido a problemas físicos, síntomas que, según Paravic et al. (2004), junto a la presencia de conductas violentas, hacen parte del llamado síndrome de agotamiento o Burnout.

Específicamente la dimensión con mayor coeficiente de correlación es Vitalidad, lo que indica que la percepción de falta de energía puede, a través del malestar asociado, constituir un factor de riesgo para el comportamiento agresivo en ciertas situaciones.

Dentro de la propuesta de Juárez (2000a, 2010, pp. 174-181), se establece que la CDV puede ser relevante en la explicación e intervención en un problema específico, tal como en los patrones de comportamiento agresivo. Los resultados demuestran que efectivamente todas las dimensiones exceptuando la función física y el agrupamiento según características socioeconómicas, resultaron significativas en algunas o en todas las escalas de los PCA. No solo eso sino que en todas se observan coeficientes negativos, salvo para el rol emocional, el cual presenta

	<p>coeficientes positivos. Esto indica que un estado emocional autopercebido positivo también puede influir en la respuesta agresiva.</p> <p>Así la CDV presenta elementos objetivos y subjetivos, tal como ha sido indicado por otros autores (Vittersø, 2004) y ambos son relevantes en el comportamiento agresivo. De esta manera, en la intervención se deben tener en cuenta tanto las dimensiones subjetivas como las objetivas, lo que coincide con lo indicado por Juárez (2010, p. 176).</p> <p>Por otra parte, la relación existente entre las dimensiones de la CDV, contribuye a poner de manifiesto tanto lo destacado en el modelo (Juárez, 2010, p. 177), como la inestabilidad que tienen los aspectos subjetivos de CDV (Holmes, 1989). De esta manera se confirma lo establecido en dicha propuesta y, así, el incremento en la CDV, puede contribuir a reducir los comportamientos agresivos, así como los motivos y las situaciones en las cuales se producen en los trabajadores asistenciales del sector salud, minimizando también los factores de riesgo psicosocial, tal como la violencia laboral a la que se encuentran expuestos ya sea como agresores o víctimas. De esta manera, es posible abordar la prevención en los PCA (Juárez, 2003) mediante la intervención en la CDV.</p> <p>Sin embargo, es necesario indicar que esta ha sido una aplicación parcial del modelo de CDV como estrategia de intervención, ya que se debe cumplir con otros requerimientos los cuales no se han tenido en cuenta en este estudio (véase Juárez, 2010)</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>En las instituciones de salud de niveles primarios, sobretodo en el área pública, es usual ver largas filas de usuarios ejerciendo presión para ser atendidos; lo cual genera una alta demanda en los servicios, de allí que normalmente se visualicen servicios de urgencias saturados y de igual manera varios de los servicios de consulta externa; sin embargo también es frecuente ver la necesidad de un mayor número de funcionarios de la salud que puedan garantizar una atención con calidad a los usuarios, lo cual hace que la atención sea más lenta, los servicios se congestionen y la oportunidad de citas sea cada vez más disminuida, yendo en contra de puntos clave de la prestación de servicios con calidad.</p> <p>Tomando en cuenta estas situaciones y el difícil estado financiero que justifican un gran número de instituciones de salud, se opta por decisiones que ponen aun en mayor riesgo la calidad del servicio, tales como, sobrecargar de trabajo a los colaboradores, doblar turnos, dejar a una sola persona cumpliendo varias tareas al tiempo, etc., acciones que tienden a provocar altos niveles de estrés, desgaste físico y emocional, desmotivación y desinterés por lo que se hace, como producto del cansancio extremo en que se vive y claro problemas de salud de gran</p>

	<p>importancia como el síndrome de Burnout, dentro del que tienden a producirse tendencias a las reacciones violentas, desánimo y espacios de despersonalización, que de manera paulatina crean conflicto tanto a nivel interno, como a nivel externo, afectando no solo la relación de la persona consigo mismo, sino con el ambiente que le rodea, y de modo paulatino esto empieza a propiciar climas laborales poco adecuados tanto para el desarrollo de las funciones del personal de salud, como para la posibilidad de brindar atención con calidad a los pacientes.</p> <p>Lo que quiere decir, que si se propiciaran ambientes más adecuados, con el número de empleados acorde a las necesidades de cada servicio, con horarios que no vayan en contra de la tranquilidad y de la salud, se podrían elevar los niveles de satisfacción en el personal que labora, pero también en la población que recibe el servicio, puesto que existe una mayor probabilidad de armonía en la interacción usuario-paciente.</p> <p>De esta manera podría también contribuirse a mejorar la calidad de vida tanto del usuario, como del empleado y por supuesto también los intereses de la organización.</p> <p>Pese a esto, en la historia de la administración en salud, el tema relacionado con la satisfacción, la calidad de vida y el clima laboral como elemento de bienestar para el empleado y para la empresa, es relativamente nuevo, y solo hasta hace unos años se inició el proceso reflexivo frente a la influencia de estos factores tanto en la salud del empleado, como en el nivel de desempeño y en el efecto que a su vez este tiene en el desarrollo económico y productivo de las instituciones.</p> <p>Para esto, es importante tomar en cuenta que las condiciones en las que se trabaja, encuadran las relaciones que se establecen al interior de las empresas y a su vez esas interacciones y esas condiciones son las generadoras de las distintas percepciones que se manejan alrededor de la organización, volviéndose poco a poco algo generalizado que desencadena en climas laborales apropiados o inapropiados para el ejercicio efectivo de las actividades de salud, en pro del bienestar de toda la población, puesto que no se trata de enfermar a una población mientras se atiende a otra, sino de crear condiciones de bienestar para todos.</p> <p>En términos generales, tanto el clima laboral, como la calidad del servicio que brinde un empleado, es un producto derivado de la interacción de diversos factores físicos, emocionales, sociales y administrativos convergentes en la relación individuo-medio laboral; por tanto este debe constituir un punto de referencia a trabajar por las organizaciones y entidades de salud, para garantizar tanto el buen desempeño del empleado, como la buena</p>
--	--

	atención del usuario y la buena marcha institucional.
--	---

22. Título	EFFECTOS DEL LIDERAZGO Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE EL RIESGO PSICOSOCIAL, COMO CRITERIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, EN EMPRESAS COLOMBIANAS DEL SECTOR SALUD
Autor y Año	Francoise Contreras, David Barbosa, Fernando Juárez y Ana Fernanda Uribe. 2010
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.redalyc.org/pdf/2819/281921801007.pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Contreras,Francoise; Barbosa,David; Juárez,Fernando; Uribe,Ana Fernanda. Efectos del Liderazgo y del Clima Organizacional Sobre el Riesgo Psicosocial, como Criterio de responsabilidad Social, en Empresas Colombianas del Sector Salud. Revista Argentina de Clínica Psicológica, vol. XIX, núm. 2, agosto, 2010, pp. 173-182. 04/11/2013.(1:46)
Objetivo del artículo	El objetivo de esta investigación fue observar si ciertas variables relacionadas con el estilo de liderazgo, clima organizacional y variables sociodemográficas, ejercen influencia sobre la percepción de riesgo psicosocial de los trabajadores del sector salud, este último, tomado como criterio de responsabilidad social empresarial.
Palabras Clave	Liderazgo, responsabilidad social empresarial, clima organizacional, factores psicosociales, bienestar psicosocial.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Asumir un comportamiento socialmente responsable es un requisito indispensable en las organizaciones (Abreu & David, 2004) y, en este sentido, la responsabilidad social empresarial (RSE) ha venido ganando interés, al implicar un compromiso de los gerentes para tomar decisiones y comportarse de tal forma que puedan contribuir al bienestar de la sociedad y de la organización (Szwajkowski, 1986), cumpliendo en gran medida con las expectativas y relaciones que tiene la empresa con los diferentes grupos de interés. Los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, la gestión en la toma de decisiones, la comunicación, el clima y demás aspectos relacionados con la estructura de la organización, tienen un efecto importante sobre la responsabilidad social interna, pudiendo favorecer o no, la satisfacción y el bienestar percibido de los trabajadores. Ya no basta con ser rentables y cumplir con los deberes y obligaciones legales, sino de entender cómo se está beneficiando e influyendo positivamente sobre los individuos y grupos, lo que se denomina "sinergismo virtuoso" (Austin, 2008),

	<p>de esta manera, la forma particular en que gestiona una empresa, diferencia a unas empresas de otras no responsables (Pizzolante, 2008). De acuerdo con este autor, las organizaciones deben desarrollar las capacidades de los trabajadores, asumiendo un comportamiento ético donde fomenten los valores y el respeto a los derechos humanos (Caro, Castellanos & Martín (2007), ya que procedimientos directivos injustos, bajo nivel de equidad y pobre clima organizacional se han asociado con problemas de comportamiento en el trabajo (Lindell&Brandt, 2000), escaso bienestar percibido y ausentismo laboral en ciertos sectores productivos (Elovainio, Kivimaki&Vahtera, 2002; Piirainen, Rasanen&Kivimaki, 2003). En este sentido, se destaca el papel predominante de los administradores y líderes (Goleman, 2000; Stringer, 2002), cuyo comportamiento puede tener consecuencias negativas sobre el desempeño y el bienestar de los trabajadores (Conger, Kanungo&Menon, 2000; Goleman 2000; Kangis& Williams, 2000; Siwatch, 2004; Stringer, 2002), estando el liderazgo centrado en la responsabilidad social y en el bienestar del trabajador. En el marco de esta introducción, el interés de este trabajo está centrado en comprender las relaciones que existen entre aspectos relacionados con los estilos de dirección, como el liderazgo y el clima organizacional, con la calidad de vida del trabajador, evaluada a través de los riesgos psicosociales.</p>
Muestra	<p>Participaron 338 trabajadores (61.5% mujeres y 38.5% hombres) de Entidades Promotoras de Salud (EPS), en cuatro ciudades del país, Bogotá, Cali, Bucaramanga y Barranquilla.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Los trabajadores que hicieron parte del estudio se distribuyeron entre administradores, operarios, ejecutivos/directivos y técnicos (48,2%, 28,1%, 14,5% y 9,2% respectivamente), la mayoría de ellos con contrato de trabajo a término indefinido (88,8%), una edad promedio de 31 años y una antigüedad media de tres años ocho meses. Se aplicó el Cuestionario de Factores Psicosociales en el trabajo [CFP] (Espinosa & Romero, 2002). Este instrumento evalúa cinco factores: 1) Labores y condiciones de su realización (apremio de tiempo, complejidad de la tarea, sobrecarga, monotonía, autonomía, y responsabilidad, etc.), 2) Organización del trabajo y gestión empresarial (pausas durante la jornada, rotación del personal, cambios organizacionales, estilos de mando, niveles de participación, políticas de desarrollo del talento humano, etc.), 3) Relaciones interpersonales (comunicación, resolución de conflictos entre grupos, valores éticos, compromiso, confianza, respeto, tolerancia, etc.), 4) Factores extra laborales que inciden en el trabajo (relaciones de pareja, familiares y sociales) y 5) Manifestaciones asociadas con riesgos psicosociales (frecuencia de “síntomas” psicológicos y biológicos asociados con el estrés ocupacional y las enfermedades profesionales). Además se aplicó el Test de adjetivos de Pitcher [PAT] (Pitcher, 1997). Compuesto por 60 adjetivos, a través de los cuales autora del instrumento encontró tres estilos de liderazgo. Y la Escala de clima organizacional [ECO] (Fernández, 2008). Escala multidimensional</p>

	<p>cuyo objetivo es evaluar la percepción de los trabajadores sobre varias dimensiones del clima organizacional. Una vez obtenido el permiso de cada una de las EPS, en las cuatro ciudades que hicieron parte del estudio, y obtener el consentimiento informado de los participantes que cumplieran los criterios de selección, se procedió a la aplicación colectiva de los instrumentos en cada institución. Previamente se informó a los participantes que su inclusión en el estudio era completamente voluntaria, anónima (no debían escribir su nombre en los instrumentos) y que no obtendrían incentivos económicos por su participación. Se obtuvo información sociodemográfica de los sujetos a través de un formato de registro incluido en los instrumentos.</p>
<p>Resultados</p>	<p>Las empresas del sector salud que hicieron parte del estudio presentaron un mayor impacto en los factores de riesgo que tienen que ver con la organización y las relaciones; este impacto elevado se considera negativo y aunque otras dimensiones pueden presentar valores elevados, tal como el laboral, su impacto es más reducido. Finalmente el apoyo y la cohesión fueron las dimensiones de clima laboral que mayor presencia tuvieron en el conjunto de los participantes. La recompensa y el confort físico tienen un efecto inverso sobre los riesgos psicosociales, es decir, el incremento en esas dimensiones reducen la probabilidad de pertenencia a este grupo de riesgo. Por el contrario, a mayor control y presión sobre el trabajador mayor probabilidad de pertenecer a este grupo de riesgo; este aspecto ha sido evidenciado en otros estudios. Por otra parte, las diferencias en las características de los grupos sociodemográficos obtenidos, al ser igualmente relevantes en relación con los factores de riesgo, no permiten establecer diferencias en función de las mismas. Los resultados de este estudio contradicen en cierta forma los hallados por Bloch y Whiteley, (2003) en los que encontraron que estilos de dirección coercitivos afectan de manera importante la percepción de clima organizacional y por ende el bienestar de los trabajadores, lo que incrementa la evidencia del efecto de diferencias culturales en el estudio del liderazgo, realizar estudios comparativos entre culturas podría proveer información valiosa sobre este aspecto.</p> <p>Por su parte, las variables de clima organizacional arrojaron resultados coherentes con estudios previos (Lindell&Brandt, 2000) en este estudio, el apoyo, la recompensa y el confort físico, se relacionaron con la menor percepción de riesgo psicosocial, mientras que el control y la presión los incrementan. Lo anterior indica la necesidad de trabajar estos aspectos en la dirección de las organizaciones para incrementar su responsabilidad con el bienestar y calidad de vida percibida, por parte de los trabajadores.</p>
<p>Discusión</p>	<p>El bienestar de los trabajadores constituye quizás una de los aspectos más importantes de la responsabilidad social empresarial, es un intangible del que dependen en gran medida los procesos de crecimiento, productividad y perdurabilidad de las organizaciones. Como ya lo han planteado distintos autores (Austin, 2008; Caro,</p>

	<p>Castellanos & Martín, 2007; WCED, 1987, entre otros) la responsabilidad social no puede verse como actividades aisladas en las que la empresa cree estar cumpliendo, sino que debe estar presente en todos los procesos organizacionales.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>El estudio realizado por estos autores, reafirma la necesidad de las empresas en todos los sectores, de trabajar en la garantía de condiciones laborales confortables, amenas, sanas y adecuadas para su personal, dado a que cualquier situación que sea percibida como negativa, se convierte en una posibilidad de alteración de la actitud y disposición del empleado frente a su trabajo, pudiendo convertirse en una amenaza para el establecimiento de un clima organizacional adecuado que contribuya a los fines de la organización, debido a la influencia que ejerce sobre el desempeño individual y colectivo, afectando de modo directo el producto final, que en el área de la salud, reconocemos como el servicio prestado, necesitando entonces analizarse de manera constante y profunda estos factores para lograr realizar modificaciones que permitan la construcción de procesos administrativos y organizacionales efectivos.</p> <p>Por esta razón, en la actualidad muchas empresas se preocupan por revisar todos los elementos asociados tanto al clima laboral, como a la satisfacción del empleado, entre los cuales se encuentran la motivación, la cultura organizacional, los estilos de mando y autoridad, el sistema de recompensas e incentivos, la infraestructura dirigida a brindar confort, y para esto se han creado los departamentos de bienestar institucional, pero que además están direccionados a reducir la posibilidad de riesgo psicosocial, optando mejor por motivar el interés y el desempeño del colaborador, de modo que se pueda disminuir la tendencia de persuasión, control extremo y vigilancia al empleado, haciéndolo sentir acosado, situación que de manera casi imperceptible se va transformando en sentimientos de insatisfacción y rechazo a la actividad que se realiza, y con ello perjudicando la calidad del servicio, el establecimiento de interacciones y comunicaciones efectivas, que finalmente se convierten en un factor amenazante para la estabilidad de los actores internos y externos del sector salud.</p> <p>En conjunto esto nos invita a los futuros administradores a ampliar nuestra visión a elementos que aunque no suenen administrativos, si son herramientas que facilitan la gestión y el logro desde las áreas gerenciales de las organizaciones, integrando en un solo universo las condiciones culturales y organizacionales, con las necesidades de la población usuaria y las exigencias estatales del sistema de salud.</p>

23. Título	EL CLIMA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO: UNA PROPIEDAD CONFIGURACIONAL
Autor y Año	Vicente González Roma. 2011
Ubicación del artículo (base datos)	Disponible en: http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=77817210006
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	González-Romá, Vicente. EL CLIMA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO: UNA PROPIEDAD CONFIGURACIONAL.Redalyc, Papeles del Psicólogo, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 48-58.4/11/2013.(10:35)
Objetivo del artículo	Formular una nueva conceptualización del clima como propiedad de los equipos de trabajo, más comprehensiva e integral, que considera el papel de las diferencias intra-unidad en la percepción del entorno.
Palabras Clave	Clima organizacional, Equipos de trabajo, Fuerza del clima, Patrones no uniformes
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El clima hace referencia a las percepciones que los individuos tienen acerca del ambiente o contexto social del que forman parte (Rousseau, 1988). En las organizaciones, ese contexto puede aludir a diferentes referentes, tales como la organización, el departamento o el equipo de trabajo. Es decir, los individuos pueden describir cómo perciben su organización, entendida como un todo. Entre las aportaciones conceptuales y teóricas que han subrayado el papel de las diferencias intra-unidad en el estudio del clima en las organizaciones, cabe señalar la tipología de modelos de composición de Chan (1998), el modelo tridimensional de Payne (2000, 2001) para analizar la cultura y el clima organizacional, y la teoría de la dispersión y la tipología de formas de emergencia de constructos de orden superior, elaboradas por Kozlowski y colaboradores (Brown y Kozlowski, 1999; Kozlowski y Klein, 2000).</p> <p>Un modelo de composición (James, 1982; Rousseau, 1985): Un modelo de composición especifica las relaciones funcionales que existen entre constructos que son operacionalizados a diferentes niveles de análisis, que se refieren a un mismo contenido, pero que son cualitativamente diferentes (Chan, 1998). Los modelos de composición aclaran el significado del constructo en los niveles implicados. En el caso del clima organizacional, un modelo de composición especifica la relación entre el clima psicológico y el clima agregado (compartido) a</p>

	<p>nivel organizacional. Chan (1998) propuso cinco tipos de modelos.</p> <p>El modelo tridimensional de Payne (2000, 2001) elaboró un modelo general para analizar la cultura y el clima organizacional en el que una de las dimensiones de análisis es la fuerza del consenso, es decir, el grado en el que percepciones, actitudes, conductas, valores y creencias son compartidos por los miembros de la unidad.</p> <p>Teoría de la dispersión y formas de emergencia: Desde la TD se propone que a través de la interacción social, los constructos de nivel individual (como por ejemplo el clima psicológico) se combinan para emerger como fenómenos de nivel superior (clima del equipo).</p> <p>El clima como una propiedad configuracional: Para caracterizar y analizar de una manera integral y comprensiva el clima de las unidades de trabajo es necesario considerar las dimensiones de la dispersión intra-unidad (fuerza y uniformidad), superando así la aproximación dominante que concibe el clima como percepciones compartidas. Para ello, se propone definir el clima de las unidades de trabajo como el patrón que componen las percepciones de la unidad que tienen sus miembros. Esta concepción del clima asume que éste puede emerger como una propiedad configuracional con formas variadas siguiendo un proceso de emergencia de compilación, no sólo como una propiedad compartida siguiendo un proceso de emergencia de composición (Kozlowski y Klein, 2000).</p> <p>Las influencias de la fuerza del clima: Un conjunto de estudios realizados sobre la influencia de la fuerza del clima sobre diversos resultados de los equipos ha puesto de manifiesto el papel modulador de esta variable sobre la relación entre el clima de las unidades y sus resultados.</p>
Muestra	Se revisaron trabajos empíricos realizados acerca de los antecedentes y consecuencias de la dispersión intra-unidad en las percepciones de clima. No tiene cifras específicas)
Intervención y proceso medición	Esta conceptualización considera el clima como una propiedad configuracional de los equipos, donde las dimensiones de la dispersión tienen un papel importante. Para esto, se revisan los trabajos empíricos realizados acerca de los antecedentes y consecuencias de la dispersión intra-unidad en las percepciones de clima. Finalmente, se analizan las implicaciones prácticas de la conceptualización propuesta, y de los resultados de la investigación.
Resultados	Así pues, los resultados de los estudios realizados hasta la fecha sobre los antecedentes de la fuerza del clima

	<p>indican que la interacción social entre los miembros de la unidad y la interacción líder-miembros son factores que potencian la fuerza del clima, mientras que el papel de la diversidad demográfica no está claro. Otros factores que podrían ser considerados como potenciales antecedentes de la fuerza del clima en las investigaciones futuras son la antigüedad de la unidad de trabajo, la estabilidad de su composición, y la influencia del líder.</p> <p>Los resultados obtenidos indicaron que, en relación con las oficinas con patrones de clima uniformes, las oficinas con patrones no-uniformes presentaban mayores puntuaciones en tensión, y menores puntuaciones en calidad de la comunicación dentro de la oficina, afecto positivo, satisfacción laboral, y rendimiento.</p> <p>Otra implicación práctica importante que se deriva de los estudios realizados sobre los antecedentes de la fuerza del clima de los equipos de trabajo se refiere al papel de los líderes y directores. Los resultados de la investigación muestran que pueden contribuir de manera notable a modelar el clima de los equipos que dirigen. La conducta de información del líder, la frecuencia de interacción líder-miembros, el liderazgo transformacional, y la variabilidad, simplicidad, y visibilidad de los patrones conductuales de los supervisores son factores importantes en este sentido. Teniendo en cuenta que el clima de los equipos de trabajo puede tener una influencia importante sobre sus resultados, la formación para dirigir equipos debería dedicar atención especial a los factores mencionados.</p>
Discusión	<p>La conceptualización del clima de las unidades de trabajo que proponemos tiene repercusiones importantes para la práctica profesional. Uno de los servicios que los psicólogos organizacionales ofrecen es la realización de estudios de clima. En ellos, se suele presentar una descripción del clima de las diferentes unidades que componen la organización. Para obtener esa descripción el procedimiento más recurrido es calcular una media a partir de las puntuaciones de clima de los miembros que componen la unidad de trabajo en cuestión. Este procedimiento sería adecuado en unidades donde existen patrones de clima uniformes con un nivel suficiente de homogeneidad. En esos casos, la media ofrecería una descripción ajustada del clima de la unidad de trabajo. Sin embargo, en las unidades donde existen patrones de clima no uniformes con alta variabilidad interna en las puntuaciones individuales de clima, el cálculo de la media no ofrecería una descripción ajustada. Por ejemplo,</p>
Análisis Personal	<p>De acuerdo a las revisiones bibliográficas y conceptuales realizadas por el autor, es clara la relación existente entre el efecto del clima laboral en la actitud y el comportamiento del individuo que labora, dado que se ve afectado psicológicamente y físicamente por los elementos del entorno, donde se incluyen el espacio, los modelos de liderazgo y autoridad organizacional, la interacción entre compañeros y la claridad tanto de las funciones, como de los acuerdos a los que se deban llegar; siendo entonces posible la obtención de resultados acordes a lo</p>

	<p>positivo o a lo negativo que resulte para el individuo el clima laboral que percibe.</p> <p>Es importante anotar, que el clima laboral puede variar entre las diferentes áreas de una empresa, de ahí que en algunos departamentos específicos se hallen mayor número de dificultades que en otros, siendo altamente significativa la labor desarrollada por los líderes de procesos, quienes son los referentes más cercanos a la hora de plantear acciones de cambio y mejoramiento en las instituciones, brindando la posibilidad de realizar diversas acciones en cada área que conlleven al logro de un clima organizacional positivo y generalizado que beneficie los intereses comunes, tanto del cliente interno, como del cliente externo.</p> <p>Pero este proceso requiere además, de unas características de liderazgo, innovación, creatividad y apoyo que conduzcan al éxito en términos de ejecución de esos planes de acción, y con las cuales el administrador de cualquier organización debe contar, para que se le facilite alcanzar los propósitos institucionales haciendo uso adecuado y participativo del recurso humano con el que cuenta, de manera que todos se sientan igual de importantes para la organización, y de la misma manera desarrollen actitud de compromiso y responsabilidad con las acciones, las tareas y las funciones que desempeñan, favoreciendo la garantía de la calidad en cualquiera que sea su actividad económica, sobre todo si esa actividad es la salud, donde la materia prima es la gente, y el producto siempre estará mediado por la interacción entre los agentes internos y externos de la organización.</p> <p>Se reafirma una vez más en esta revisión bibliográfica que la relación entre el clima laboral, el comportamiento (reacciones) del empleado y los niveles de productividad están estrechamente ligados, por tanto esto debe constituir una preocupación constante para los cuerpos administrativos y dirigentes organizacionales, que deseen resultados óptimos en la prestación de servicios y venta de productos, indiferente de la actividad económica que posean.</p>
--	---

24. Título	MODELO DE INTERVENCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL
Autor y Año	Yuly Cristina Arciniegas Rodríguez, Mónica Barrera Cárdenas. 2009
Ubicación del artículo (base datos)	http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/article/view/447/591

Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	YULY CRISTINA ARCINIEGAS RODRIGUEZ, MONICA BARRERA CARDENAS, L. Modelo de intervención en clima organizacional. International Journal of Psychological Research, North America, 2, dec. 2009. Available at: < http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/article/view/447/591 >. Date accessed: 04 Nov. 2013.
Objetivo del artículo	El objetivo de este estudio fue evaluar si el modelo de intervención en clima organizacional PMCO, era efectivo en el hospital de Yopal, Colombia.
Palabras Clave	Intervención, comunicación organizacional, modelo de gestión, nivel de trabajo, clima organizacional
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El clima organizacional ha sido definido como un conjunto de propiedades del ambiente laboral (Hall, 1996), de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales (Goncalves, 1997) y de las interacción entre características personales y organizacionales (Martínez, 2000) que afectan, directa o indirectamente, el comportamiento de las personas dentro de una organización. A su vez, el comportamiento organizacional es la respuesta directa al comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales (Brunet, 1999).</p> <p>El clima organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral.</p>
Muestra	Se trabajó con una muestra aleatoria de 110 trabajadores de la empresa social del estado, denominada Hospital de Yopal, un grupo control de 55 sujetos y uno experimental de 55 sujetos.
Intervención y proceso medición	Se implementaron las siguientes cinco fases propuestas por el modelo: 1) análisis del problema, 2) sensibilización, 3) diseño y planeación de estrategias a nivel individual, intergrupal y organizacional, 4) implementación de estrategias y 5) evaluación del proceso. Se eligió un diseño de dos grupos, experimental y control, analizándose si hubo diferencias significativas en las medias de los grupos; se aplicó la prueba t a las dimensiones de alto riesgo en el clima organizacional, tales como nivel de trabajo ($t = 2,65$), comunicación organizacional ($t = 4,32$) y modelo de gestión ($t = 7,99$), demostrándose que existen diferencias significativas ($p = ,01$) entre el grupo experimental y control. Se concluye que la implementación de este modelo logró mejorar el clima organizacional en la entidad.

	<p>Se utilizó la prueba para medir el clima organizacional (PMCO), construida por Cárdenas y Villamizar (2008); este instrumento consta de 45 ítems y mide siete variables: 1) estilo de dirección, 2) crecimiento personal, 3) modelo de gestión, 4) nivel de trabajo, 5) relaciones interpersonales, 6) comunicación organizacional, y 7) imagen corporativa. La consistencia interna de este instrumento, obtenida mediante el coeficiente α de Cronbach es de ,94 (Cárdenas & Villamizar, 2008).</p> <p>Después de una evaluación pretest realizada a ambos grupos, se aplicaron las fases del modelo al grupo experimental, mientras que al grupo de control no se le aplicó ninguna intervención. La implementación del modelo tuvo una duración de seis meses; el séptimo mes se aplicó una evaluación post-test a los dos grupos, para establecer si el modelo de intervención PMCO mejoraba el clima organizacional de la entidad.</p>
Resultados	<p>Se encontró que el clima organizacional es percibido aceptable, con una puntuación de 3,5 y que, de las dimensiones que hacen parte de este constructo, ninguna representó una fortaleza institucional; las variables nivel de trabajo, comunicación organizacional y modelos de gestión son las que se situaron en un alto riesgo por lo que, al intervenir en ellas, podrían mejorar el clima organizacional. La percepción del clima refleja el significado que atribuyen los colaboradores a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales (Rentsch, 1990), son efectos subjetivos percibidos del sistema y que afectan a las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización (Litwin & Stringer, 1989). En consecuencia la percepción del clima organizacional, en el Hospital de Yopal, es el resultado de la interacción entre las características personales y organizacionales (Martínez, 2001) y, así, el comportamiento del trabajador depende de la percepción que se hace de la estructura y procesos desarrollados al interior de la Institución.</p> <p>Con base en los resultados obtenidos, se considera que el proceso de intervención con el modelo del PMCO fue efectivo, porque permitió mejorar procesos organizacionales y el clima organizacional.</p>
Discusión	<p>Los resultados obtenidos de la aplicación de cada fase del modelo de intervención en clima organizacional (PMCO) evidencian la efectividad del mismo. En la primera fase de intervención, se buscó elaborar un diagnóstico del clima organizacional, identificando las variables en riesgo. Al respecto, se encontró que el clima organizacional es percibido aceptable, con una puntuación de 3,5 y que, de las dimensiones que hacen parte de este constructo, ninguna representó una fortaleza institucional; las variables nivel de trabajo, comunicación organizacional y modelos de gestión son las que se situaron en un alto riesgo por lo que, al intervenir en ellas, podrían mejorar el clima organizacional.</p>

	<p>La percepción del clima refleja el significado que atribuyen los colaboradores a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales (Rentsch, 1990), son efectos subjetivos percibidos del sistema y que afectan a las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización (Litwin&Stringer, 1989). En consecuencia la percepción del clima organizacional, en el Hospital de Yopal, es el resultado de la interacción entre las características personales y organizacionales (Martínez, 2001) y, así, el comportamiento del trabajador depende de la percepción que se hace de la estructura y procesos desarrollados al interior de la Institución.</p> <p>Analizando cada una de las dimensiones del modeloPMCO, se puede decir que al intervenir en los modelos de gestión, la estructura organizacional tendrá algunos cambios que afecten positivamente los niveles de trabajo y en este sentido se mejoren las relaciones interpersonales, la comunicación y, en general, la percepción del clima. Este último, es moldeable y/o manipulable, existiendo la posibilidad de gestionarlo, transformando la organización (Marín, 1999). El modelo PMCO no solo fue efectivo en la intervención en las tres dimensiones en alto riesgo, sino que logro modificar dicho clima, en el grupo experimental, de forma significativa, lográndose comprobar en el grupo experimental, como propone Martínez (2001), que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.</p> <p>En la variable comunicación organizacional se trabajaron aspectos como liderazgo, trabajo en equipo, canales de información, comunicación asertiva y discurso, y relaciones interpersonales. En la comunicación intervienen diversos factores como el lugar donde se desarrolla la comunicación, la distancia física entre los interlocutores, la personalidad de los interlocutores, las motivaciones para comunicar, el conocimiento de los hechos, la manera de expresarse, los gestos y la mímica (Jardilier, 1969), de todos estos elementos depende que la comunicación sea efectiva.</p> <p>Después de la intervención con el modelo del PMCO, se obtuvo una puntuación de 3,34 para el grupo control y una puntuación de 3,86 para el experimental, lo que permite afirmar el fortalecimiento de la comunicación organizacional como un medio facilitador de confianza, efectividad, respeto y bienestar, permitiendo que se potencien los procesos organizacionales y los aspectos propios de la tarea. Garbett (1991), afirma que la comunicación es el factor que hace posible que los seres humanos se pongan de acuerdo para el cumplimiento de los objetivos grupales y organizacionales.</p> <p>En el ámbito interno de la comunicación, tal y como señala Robbins (1999), se pueden distinguir las funciones de</p>
--	---

	<p>informar (proporcionar los datos necesarios), ejecutar los planes y controlar sus resultados (lograr así las metas de la organización), motivar al personal: a través de la retroalimentación y reforzar las necesidades psicológicas y expresar los sentimientos y emociones. Todo esto, teniendo en cuenta los niveles de motivación que señalan Davis y Newstrom (1999).</p> <p>En la variable modelo de gestión se obtuvo un puntaje de 3,23 para el grupo control y 4,01 para el experimental, lo que permitió afirmar el éxito de la implementación del modelo PMCO. El fortalecimiento de la estructura organizacional a través del conocimiento y apropiación en los puestos de trabajo de la visión, misión, objetivos y valores organizacionales permite que las expectativas personales se alineen con los objetivos organizacionales.</p> <p>Cuando las preferencias individuales de las personas de la organización están restringidas por sistemas de reglas formales, autoridad y normas de comportamiento racional, es difícil que las metas se cumplan (Ayuzabet, 2002, citado por Echevarría, 2006). La valoración, tanto de las percepciones de los individuos a través de sus reacciones, como de las propiedades del sistema inmersas en un contexto, flexibiliza y dinamiza los procesos permitiendo identificar las actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre las políticas de la empresa, nivel de conflictos y la influencia negativa en el proceso del desempeño laboral y desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades (Guillen, 2000).</p> <p>En cuanto a la variable nivel de trabajo, el grupo control obtuvo una puntuación de 3,11 y el experimental de 3,4; aunque la diferencia en estas puntuaciones no es muy alta, porque había aspectos organizacionales que eran difíciles de modificar, como por ejemplo, el aumento de personal y el diseño de perfiles para cada cargo. Con la intervención se logró fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación, las relaciones interpersonales, y los factores que probablemente generaron un ambiente laboral agradable, facilitando el desarrollo y cumplimiento de tareas, lo cual podría influir positivamente en la percepción de nivel de trabajo.</p> <p>Con base en los resultados obtenidos, se considera que el proceso de intervención con el modelo del PMCO fue efectivo, porque permitió mejorar procesos organizacionales y el clima organizacional.</p>
Análisis Personal	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos por las autoras de este trabajo de investigación, nuevamente encontramos evidente la necesidad de que el empleado perciba un clima laboral adecuado y sano para el equilibrio de su situación no solo laboral, sino psicológico, físico y social, siendo determinante además en las apreciaciones que este pueda realizar acerca de su lugar de trabajo, y por supuesto en los resultados del desempeño de su labor;</p>

	<p>cabe anotar componentes del clima organizacional como la comunicación y los niveles de gestión, los cuales deben encontrar un punto de conciliación con los valores y creencias de cada empleado, para que el nivel de motivación e interés por su labor se incremente y posibilite la consecución de resultados positivos y acordes a las metas y el crecimiento organizacional, pero también personal para el empleado, llevándolo a sentirse identificado con su trabajo, a desarrollar sentido de pertenencia por la institución y sobre todo a sentirse útil e importante para la organización.</p> <p>Por esto la importancia de visualizar al empleado no solo como parte de un equipo, sino también como ser individual, con características de pensamiento y comportamiento, que si bien son adaptativas, también son influyentes en el grupo al que se adhiere, convirtiéndose de esta manera a cada empleado en agente participativo de la construcción del clima organizacional.</p> <p>Clima que recoge elementos como el liderazgo, los modelos de gestión, las actitudes de cada uno, las creencias, los valores, la motivación y la cultura, razón por la que es valioso y fundamental tener en cuenta las percepciones de los trabajadores, incluyendo la evaluación que se haga de ellas en las estrategias gerenciales y administrativas de las organizaciones a las que pertenecen.</p> <p>Esto a su vez permite una adecuada retribución del empleado a las exigencias de la estructura en términos de desempeño, actitud y productividad, pero sobretodo en adherencia a las políticas establecidas, que admitan una lucha mancomunada entre las administraciones y las labores operativas frente al logro de la misión y la visión empresarial, y más aún si la organización es del sector salud, donde la cantidad de afectados producto de planes de gestión y ambientes laborales inadecuados son cada vez más.</p> <p>Queriendo decir entonces que el clima laboral dentro de la administración de la salud, se constituye como generador de nuevos retos, ya no pensados solo en dirección de los pacientes; de la calidad de los servicios; sino también de los empleados que hacen posible la atención.</p> <p>Cabe recordar el planteamiento hecho por Toro, (2001) “el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están regulados por las percepciones individuales de la realidad y, pese al carácter individual de dichas percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas”. Por tanto los modelos de gestión deben direccionarse a mejorar la comunicación, la disminución de conflictos internos, las relaciones interpersonales y las percepciones sobre la vida organizacional.</p>
--	--

	De esta manera vemos como el clima organizacional si se convierte en factor incidente en la atención que el empleado de los servicios de salud, brinda a sus usuarios.
--	--

25. Título	HABILIDADES DIRECTIVAS: DETERMINANTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
Autor y Año	Aburto Pineda, Hugo Iván; Bonales Valencia, Joel. 2011
Ubicación del artículo (base datos)	Disponible en: http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67418397006
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Aburto Pineda, Hugo Iván; Bonales Valencia, Joel. HABILIDADES DIRECTIVAS: DETERMINANTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL. Investigación y Ciencia, núm. 51, enero-abril, 2011, pp. 41-49.04/11/2013.(11:28)
Objetivo del artículo	<p>El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública, en función de la hipótesis:</p> <p>A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio.</p>
Palabras Clave	Liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto, formación de equipos y clima organizacional.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Actualmente en todo el mundo se ha fomentado el estudio integral del comportamiento de los individuos en las organizaciones, es un tema que ocupa a todos los países por el impacto económico y social que tiene en los diferentes sectores y en los Servicios que se prestan en la industria, con la finalidad de lograr mayor productividad; en el comercio global, para lograr atraer al mayor número de clientes, ahora más exigentes que antes por tener una amplia gama de opciones para satisfacer sus necesidades; en los servicios, para brindar su prestación con la calidad requerida por el cliente, y en la administración pública, para cumplir con las

	<p>obligaciones que tienen encomendados los gobiernos con la sociedad.</p> <p>De acuerdo con Madrigal, (2006) en el ámbito empresarial se considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada.</p> <p>Según Peter Drucker, (1954) citado por Stein, (1999,pp.178-179), propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Fijar objetivos.2. Organizar.3. Comunicar y motivar.4. Medir y evaluar.5. Desarrollar y formar personas. <p>El investigador Robert L. Katz, (1955) citado por Robbins-Coulter, (2006, p. 12), encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas. Las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Sin embargo, para Chiavenato, (2000) esas tres habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica.</p> <p>La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.</p> <p>Para la autora Berta Madrigal (2006, p. XI), las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener</p>
--	--

creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

Clima organizacional: Frederick Glen, (1976) citado por Chiavenato, (2007, p.321), comenta que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. Menciona que el clima organizacional se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. Likert, (1951) citado por Brunet, (2007, 30-32), clasifica el clima de acuerdo a las siguientes características:

Clima de tipo autoritario:

1. Autoritarismo explotador: la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.
2. Autoritarismo paternalista: es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Clima de tipo participativo:

1. Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.
2. Participativo en grupo: la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de

	<p>los objetivos.</p> <p>Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.</p>
Muestra	<p>El objeto de estudio es una institución pública con presencia en todo el país, la cual tiene más de dos décadas desde su creación. Por las funciones que realiza y los resultados que presenta, sus actividades se hacen indispensables para la toma de decisiones por parte de los diferentes sectores de la sociedad. Una constante institucional, es la mejora continua de sus procesos, buscando siempre la vanguardia tecnológica y la innovación. Su personal directivo y operativo cuenta con una amplia experiencia y reconocimiento en el quehacer de sus actividades técnicas, gracias a su compromiso personal, a su formación profesional y a su cultura organizacional. Así, en los antecedentes se puede mencionar que la institución en estudio, ubicada en una entidad federativa, ha tenido una alta rotación de su personal directivo en los últimos años.</p> <p>Dicha situación generó estilos heterogéneos de dirección con algunas deficiencias en la formación de sus elementos, impactando en la inconformidad del personal.</p>
Intervención y proceso medición	<p>La investigación consistió primeramente, en una revisión de la literatura, donde se expusieron las diferentes teorías y modelos, relacionadas con las habilidades directivas y el clima organizacional.</p> <p>El método de investigación fue hipotético-deductivo y descriptivo con un enfoque de orden cuantitativo. El tipo de investigación se consideró no experimental de diseño transversal para establecer la relación entre las variables en estudio, las variables independientes, siendo éstas las habilidades directivas y la variable dependiente, que es el clima organizacional. El periodo de tiempo contemplado para realizar la investigación fue de enero de 2008 a octubre de 2010.</p> <p>Los elementos de interés que se analizaron en la investigación realizada fueron los individuos que desempeñaban hasta ese momento funciones de dirección en la institución pública que sirvió de caso de estudio.</p> <p>Por ello, se determinó realizar una evaluación integral (360 grados). Para la Secretaría de Salud (2010), la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada</p>

	<p>posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. En el presente trabajo se utilizó el escalamiento tipo Likert. Para Hernández, Fernández y Baptista, (2006, p. 341) dicho escalamiento consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Así, el participante obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.</p> <p>El cuestionario fue diseñado con 50 ítems y se sometió a una prueba piloto previa, obtuvo en el análisis de fiabilidad del α de Cronbach el resultado de 0.953. El volumen de datos, después de aplicar el cuestionario al personal seleccionado, se plasmó en un libro de códigos. Los datos se procesaron con el programa de cómputo Windows, Office (Word y Excel) y SPSS para Windows.</p> <p>El análisis estadístico que se aplicó a las variables del objeto de estudio fueron: la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y variabilidad, y el coeficiente de correlación de Pearson.</p>
Resultados	<p>Los resultados confirman que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando estrecha vinculación entre las variables estudiadas. Al concluir el autor la revisión de la literatura y la investigación decampo, considera que el modelo de habilidades directivas elegido para la organización en estudio es el propuesto por Madrigal, el cual es completo y establece con precisión las habilidades que debe desarrollar un directivo en una organización: la comunicación, el liderazgo, la creatividad, toma de decisiones, los equipos de trabajo, el manejo de conflictos y la administración del tiempo. Adicionalmente, es complementario con el modelo oficial de la Secretaría de la Función Pública, debido a que este último considera las habilidades intra e interpersonales que tienen un enfoque muy importante hacia las relaciones humanas, la visión estratégica, la orientación a resultados y la negociación; habilidades que no maneja explícitamente el modelo de Madrigal. El modelo de Madrigal tiene la ventaja de ser un esquema apegado a la idiosincrasia del mexicano.</p>
Discusión	<p>La información de campo en la presente investigación se levantó en el mes de marzo de 2010, considerando los resultados de los estudios similares realizados en la evaluación diagnóstica de hace cuatro años, se observa que el problema de un clima organizacional insatisfactorio persiste en la actualidad. Con los siguientes puntos de relevancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación de equipos • Falta de liderazgo del personal directivo hacia el personal asignado bajo su cargo.

	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación vertical y horizontal no es adecuada, los mensajes se transmiten con frecuencia en forma imprecisa e inoportuna. • El jefe no motiva lo suficiente en lo laboral a sus subordinados en la realización de las actividades que tienen asignadas, ni en forma personal. • El trabajo en equipo debe fortalecerse, debido a que no se tiene la integración suficiente del personal por la falta de liderazgo, principalmente. • Falta un programa de educación y formación para el personal directivo, desde técnicos que son ascendidos a jefes y no tienen las habilidades, hasta aquéllos que tienen la experiencia, pero no se actualizan por carencia de recursos económicos y largos trámites burocráticos para asignar presupuestos para la capacitación.
<p>Análisis Personal</p>	<p>Nuevamente el clima organizacional se ve claramente determinado por los estilos de comunicación implementados dentro de la dinámica laboral, entre compañeros y entre empleados y directivos, además los niveles de comunicación impartidos por los directivos cobran una importancia relevante en el sentimiento de conformidad o inconformidad que tengan los empleados y el nivel de liderazgo que se ejerza dentro del grupo son relevantes para la satisfacción dentro de la institución, por tanto la tarea de la organización debe ser la revisión constante, permanente y diligente de un clima organizacional adecuado, que potencialice las habilidades de sus empleados y genere sentimiento de propiedad y satisfacción, manteniéndolos en un grado de disposición óptimo que incremente su nivel de rendimiento y productividad laboral.</p> <p>Y la labor de un directivo que pretende una buena actividad administrativa debe ser fortalecerse en aspectos como la comunicación, el liderazgo, la creatividad, toma de decisiones, manejo de los equipos de trabajo, manejo de conflictos y la administración del tiempo, teniendo especial cuidado con este último factor, dado que las consecuencias de un mundo agitado, normalmente son las conductas desorganizadas en términos de tiempo, perjudicando la posibilidad de crear disciplina en la realización de actividades desde el área gerencial, de modo que esto se pueda convertir en un punto de partida y de imitación por parte de los equipos conformados alrededor de la organización, que posteriormente conduzca a resultados efectivos.</p> <p>Esto quiere decir entonces que detrás de cada administrador debe esconderse una persona con cualidades humanas capaces de influenciar en el grupo de trabajo y en la organización en sí, de modo que la atención humanizada en todos los sectores, pero de manera más relevante en el sector salud, sea una realidad que parte desde los directivos, para reproducirse en quienes le siguen, convirtiéndose no solo en un factor pertinente para</p>

	<p>desarrollar un buen clima organizacional, sino en una cultura de permanencia al interior de la institución, susceptible de ser percibida por los usuarios a quienes se brinda la atención.</p> <p>Además las organizaciones también requieren de directivos que logren motivar al logro, al trabajo en equipo y al desarrollo de actitudes de liderazgo positivo en la empresa, sobre quienes se puedan delegar tareas importantes, sin poner en riesgo los propósitos a alcanzar y sin que se propicien competencias que generen rivalidad y afecten el clima laboral, para lo cual resulta pertinente ofrecer programas no solo de capacitación, sino de actualización continua, de manera que como organización se pueda ir de la mano con los avances tecnológicos y operativos que cumplan con la satisfacción de las necesidades detectadas en los usuarios, pero también encaminadas a garantizar herramientas de calidad en el producto ofertado.</p> <p>De esta manera los directivos organizacionales se encargan en gran medida de dar punto de inicios a la construcción de climas laborales satisfactorios y participativos, abandonando los modelos autoritarios y ortodoxos de la administración.</p> <p>Entonces a partir de este estudio podemos evidenciar como el área directiva y/o administrativa se encarga de dar o quitar elementos para el establecimiento de un clima laboral propicio para lograr resultados efectivos, elementos que son seguidos por los trabajadores y de acuerdo a la caracterización del clima, también se obtienen los resultados no solo en términos de finanzas, sino de calidad desde todos los puntos de vista que incluye el sector organizacional y el sector salud, en nuestro caso.</p>
--	---

26. Título	Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana
Autor y Año	Alina María Segredo Pérez, Pedro Augusto Díaz Rojas. 2011
Ubicación del artículo (base datos)	EducMedSuper vol.25 no.3 Ciudad de la Habana jul.-set. 2011 http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000300004&script=sci_arttext&tlng=pt
Citación Bibliográfica del	Segredo P. A. M, Díaz R. P.A. Clima Organizacional en la Gestión del Coordinador Docente de Estado en la

artículo en Vancouver)	Misión Médica Cubana. 2011; 255-274. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000300004&lng=es . Consultado el 12 de febrero de 2014.
Objetivo del artículo	Caracterizar el clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado de la Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela en el año 2009.
Palabras Clave	Clima organizacional, liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Para la autora un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución, donde influyen factores internos y externos.</p> <p>Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma sistémica.</p> <p>Según Castell- Florit, la motivación es la voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual o colectiva; capacidad que estará influenciada por factores que pueden estimular, conservar o regir las conductas de las personas.</p>
Muestra	<p>El universo del estudio estuvo integrado por el total de coordinadores docentes de los estados, que fueron 24. Entre las principales características de la población utilizada se encuentra:</p> <p>Que la totalidad de los coordinadores docentes son de profesión médicos, con 48,3 % femeninas y 41,7 % masculinos. Según el tiempo en que desempeñan las funciones la gran mayoría (70,8 %) llevan en la actividad aproximadamente un año o menos de un año, dado esto por el contexto en que se desarrolla la actividad docente en el marco de una misión internacionalista.</p>
Intervención y proceso	En la investigación se empleó un sistema de métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos. La

<p>medición</p>	<p>recolección de la información se realizó mediante la aplicación, por la investigadora, del instrumento de clima organizacional modificado y validado por la autora a partir de la propuesta de Inventario de clima organizacional de la OPS/OMS.</p> <p>Una vez aplicado el instrumento se calificó teniendo en cuenta la clave elaborada para este fin. Según lo que contestaron por cada uno de los incisos, se definió dar una codificación de uno (1) para las respuestas correctas, y para las incorrectas de cero.</p> <p>El diseño del estudio fue transversal. Entre las principales características de la población utilizada se encuentra: que la totalidad de los coordinadores docentes son de profesión médicos</p> <p>Se solicitó el consentimiento para participar en el estudio y se obtuvo la autorización de los coordinadores docentes de estados que participaron en la investigación para la aplicación del instrumento, se les explicó en qué consistiría la investigación y se expuso el carácter anónimo y la no publicación de datos personales, informándoles que los resultados servirían para la toma de decisiones en la gestión del cambio en sus áreas de desempeño laboral, todo lo cual garantizó el necesario cumplimiento de los requerimientos éticos en la realización de este trabajo.</p>
<p>Resultados</p>	<p>La información obtenida permitió caracterizar el clima organizacional en la gestión docente del coordinador de estado, la dimensión motivación es la de más bajos resultados con 3 de sus categorías afectadas, responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo; seguida de la dimensión comunicación con la categoría estilos de comunicación por debajo del límite aceptado, al igual que la categoría solución de conflicto en la dimensión liderazgo. Por su parte las dimensiones reciprocidad y participación alcanzan buenos resultados en todas sus categorías.</p> <p>La autora comparte el criterio de la importancia del liderazgo como dimensión en los estudios de clima organizacional, ya que para todo directivo la habilidad de liderazgo es una competencia esencial encaminada a lograr modos de actuar y pensar efectivos, influyendo en los comportamientos de las personas, compartiendo valores, visión, creatividad, espíritu de iniciativa, comunicación eficaz y trabajo en equipo.</p> <p>La segunda dimensión estudiada fue la Motivación, dentro de esta las categorías: realización personal,</p>

	<p>reconocimiento de la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo.</p> <p>De forma general los resultados obtenidos en la dimensión coinciden con otras investigaciones realizadas, donde se señala que la motivación en los estudios del clima organizacional es la dimensión más afectada.</p> <p>La autora considera que la falta de motivación repercute internamente en el funcionamiento de la organización y se refleja externamente en la imagen que se proporciona y en los resultados de trabajos alcanzados.</p> <p>La relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización es lo que en este estudio se explora en la dimensión reciprocidad, a través de las categorías: aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad.</p> <p>En investigaciones realizadas por Segredo Pérez (2004) a directores de policlínicos, se señala que la motivación es una dimensión que expresa dificultades para la mayoría de la población objeto de estudio, percibieron desfavorablemente las categorías adecuación a las condiciones de trabajo (ACT) y responsabilidad (R).</p> <p>En cuanto a la responsabilidad los incisos se refieren a cómo hacer mejor su trabajo, las decisiones antes de ponerse en práctica deben ser consultadas con los superiores y la autonomía en la toma de decisiones de cómo realizar mejor el trabajo.</p> <p>Se concluye que el clima organizacional donde desempeña la gestión el coordinador docente a nivel de estado se caracteriza por presentar: los resultados más bajos en la dimensión Motivación que clasifica como clima en riesgo, con tres de sus categorías afectadas: responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo. Las dimensiones Liderazgo, Reciprocidad, Participación y Comunicación obtienen buenos resultados por lo que clasifican como clima organizacional satisfactorio y de ellas las dimensiones Participación y Liderazgo son las de mejores resultados.</p>
Discusión	El estudio no presenta discusión.
Análisis Personal	En el tema de la salud, existe una marcada preocupación por mejorar la atención en los servicios y

	<p>garantizar el bienestar de los usuarios a través de una atención integral.</p> <p>Sin embargo es necesario reflexionar acerca de las condiciones en las que se desarrollan las actividades del sector salud al interior de las instituciones, donde el tema de calidad de vida de los empleados dentro de la organización se ve influido por el clima laboral, el entorno y el ambiente en general.</p> <p>De la misma manera la calidad de vida organizacional permite la construcción de percepciones generalizadas que se transforman en conductas colectivas, generando una conducta sistémica, que la población usuaria observa y reconoce como conducta organizacional manifiesta en la calidad de atención que se les brinda.</p> <p>Por tanto el clima organizacional se convierte en una herramienta de carácter estratégico que permite una toma de decisiones organizacionales orientadas a la generación de procesos de cambio y transformación empresarial, que también puede ser percibida por el usuario en términos de calidad de atención.</p> <p>Visto desde la óptica organizacional, para lograr un clima laboral efectivo se requiere de algunos otros elementos que lo hacen posible, puesto que cuando se integran dan como resultado un efectivo clima organizacional.</p> <p>Dentro de estos elementos, el liderazgo se constituye como uno de los más significativos, puesto que un liderazgo positivo, conduce hacia conductas y pensamientos efectivos dentro de la empresa, permite el trabajo en equipo, la apropiación de valores organizacionales, una comunicación más asertiva entre empleados y directivos, despierta espíritu de iniciativa y encamina a todo el equipo de trabajo hacia el logro de la visión.</p> <p>Seguidamente la motivación también es un elemento que facilita la realización personal y profesional de los colaboradores, contribuye a un actuar más responsable y ético, pese a esto, tiende a ser uno de los elementos más vulnerables, puesto que fácilmente se afecta y genera bajos rendimientos y desinterés por las tareas, afectando la actitud y las conductas del trabajador y por ende afectando la imagen que se proyecta de la institución.</p> <p>De igual manera la reciprocidad constituye un punto importante, dado que cuando se siente de parte de la organización, también el trabajador cuida del patrimonio organizacional y adopta una conducta más</p>
--	---

	<p>equitativa entre lo recibido y lo devuelto a la institución de trabajo.</p> <p>Esto demuestra que el clima organizacional requiere de muchas otras condiciones que hacen que el empleado goce de una buena calidad de vida a nivel laboral y por tanto retribuya a través de los resultados lo que siente que se le brinda.</p>
--	--

27. Título	CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS
Autor y Año	PELEKAIS, Cira de; RIVADENEIRA, Mariela, 2008.
Ubicación del artículo (base datos)	www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100012&lng=es&nrm=iso .
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	PELEKAIS, Cira de; RIVADENEIRA, Mariela. Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. Revista de Ciencias Sociales , Maracaibo, v. 14, n. 1, abr. 2008. Citado en 09 feb. 2014. Disponible en < http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100012&lng=es&nrm=iso >.
Objetivo del artículo	Determinar la relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago del estado Zulia (COL).
Palabras Clave	Cultura organizacional, valores organizacionales, responsabilidad social, ventaja competitiva, entorno social
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>1. Fomento de la cultura organizacional</p> <p>Robbins (2004) afirma que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otra. Distingue diversas formas de transmitir la cultura,</p> <p>a) Historias o anécdotas; b) rituales; c) símbolos materiales y d); el lenguaje que expresan los valores e</p>

	<p>ideologías gerenciales. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.</p> <p>Chiavenato (2000) presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.</p> <p>De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.</p> <p>La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.</p> <p>Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforman. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.</p> <p>2. La responsabilidad social empresarial No podría establecerse un concepto uniforme de responsabilidad social empresarial para determinar su génesis u origen, por lo que es pertinente citar la opinión de Guédez (2006) en la cual arguye que la responsabilidad social empresarial es una idea de plena secuencia de conformación que todavía se encuentra en búsqueda de historia.</p> <p>Sin embargo, según Bateman (2001) la responsabilidad social corporativa puede definirse como la obligación hacia la sociedad asumida por las empresas, en la cual las empresas con categoría de socialmente responsables van a maximizar sus efectos positivos sobre la sociedad y minimizar sus efectos negativos.</p> <p>Según Gallo (2000), la responsabilidad social de una empresa es de dos tipos Interna y Externa. La principal responsabilidad social de una empresa de negocio es la de cumplir con los fines que le son propios: poner a</p>
--	--

	<p>disposición de la comunidad los productos objeto de su actividad, crear riqueza, promover el desarrollo humano de las personas que en ella trabajan y garantizar su continuidad como empresa.</p>
Muestra	<p>Estudio descriptivo de campo y correlacional, con un diseño de tipo no experimental, transeccional, descriptivo. La población objeto de estudio, estuvo conformada por el personal Directivo, Docente, Administrativo de las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago (Universidad del Zulia en su extensión Col y la Universidad Nacional</p> <p>Experimental Rafael Maria Baralt, en su sede Cabimas), así como también los representantes de las Asociaciones de Vecinos en las circunscripciones de las antes mencionadas. La muestra se considera como aleatoria, estratificada proporcional y se calculó el tamaño muestra basado en la fórmula de Sierra Bravo (2000) resultando una muestra de</p> <p>503 sujetos.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Elaboración y utilización de dos instrumentos de recolección de datos, el primero, dirigido al personal docente y administrativo; y el otro dirigido a los representantes de las asociaciones de vecinos de las parroquias de las COL, de donde se encuentran establecidos las universidades en estudio.</p> <p>La validez de los instrumentos se determinó a través de la técnica de Juicios de Expertos.</p> <p>Para la confiabilidad se utilizó el método de estadística de las dos mitades y la correlación Sperman-Browm que obtuvo un coeficiente de 0.93 y 0.90.</p>
Resultados	<p>Los resultados generales para la variable cultura organizacional arrojaron para el personal directivo un promedio de 4,61 con una desviación de 0,57 indicando categorías muy altas con una baja dispersión de la respuesta, lo cual refleja un alto nivel de confiabilidad de las mismas. En este sentido, los mismos indican de acuerdo a las respuestas del personal directivo, que existen una alta presencia dentro de la cultura organizacional de elementos como: creencias, valores, rituales, lenguaje e historia que permiten afianzar una cultura corporativa fuerte dentro de la organización.</p> <p>Al comparar los resultados del personal directivo con las opiniones del personal docente y administrativo, se observa diferencias significativas, para los docentes el promedio fue de 2,93 con una desviación de 0,26 indicando una categoría moderada, con una baja dispersión de la respuesta para el personal administrativo</p>

	<p>el promedio fue de 2,37 con una desviación de 0,47 indicando también una categoría moderada, con una baja dispersión de la respuesta, las respuestas tanto del personal docente como administrativo revelan una moderada presencia de los aspectos manejada por los directivos lo cual refleja que la percepción que ellos tienen sobre esta variable se evidencian deficiencias.</p> <p>De acuerdo a estos resultados, para los docentes y el personal administrativo la responsabilidad social, no es solamente producto de los aspectos culturales, sino que existen otros aspectos tanto internos como externos que pudieran afectar el logro de la responsabilidad social dentro de las universidades.</p>
Discusión	<p>En cuanto a los elementos de la cultura presentes en las instituciones universitarias públicas de la COL, se encontraron deficiencias en la presencia de elementos como: creencias, valores, rituales, lenguaje e historia, que conforman la cultura, lo cual refleja que la percepción que el personal posee, es el de una cultura corporativa moderadamente débil, al evidenciarse diferencias significativas en las respuestas de directores, docentes y personal administrativo.</p> <p>Se observaron diferencias significativas entre el personal administrativo y docente con respecto al de los directivos por considerar estas últimas fuentes, que no se da de manera efectiva el cumplimiento de sus necesidades, observándose moderada presencia de la responsabilidad social a nivel interno.</p> <p>Al observar la asociación que se da entre la cultura organizacional y la responsabilidad social entre las universidades públicas de la C.O.L., se evidencian diferencias significativas en relación con la correlación de las variables, que aunque la cultura es un factor directamente relacionado con la responsabilidad social, no es determinante, para la consecución o el logro de la responsabilidad social.</p>
Análisis Personal	<p>De acuerdo al estudio realizado podemos destacar que es importante dentro de las organizaciones valorar de manera seguida los cambios que se van generando dentro de la misma, y asimismo aplicar el plan de mejora en la cultura y la responsabilidad social, tratando de involucrar a los miembros de la organización y del entorno.</p> <p>De acuerdo a lo anterior para cambiar la cultura se debe tener en cuenta la revisión de políticas y procedimientos que impulsen cambios significativos como variar los incentivos de remuneración, hacer reuniones que den a conocer signos culturales, y promoción en los valores anhelados e inculcar al personal</p>

	y rotarlo, para ser congruente en la organización que por ende genera cambios positivos en el clima laboral.
--	--

28. Título	LA INVESTIGACIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UNA MIRADA DESDE LA DIFUSIÓN EN REVISTAS CIENTÍFICAS
Autor y Año	Ruiz Yaz Belida, Naranjo Julia Clemencia. 2012
Ubicación del artículo (base datos)	http://revistas.usta.edu.co/index.php/Diversitas/article/view/449/388
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Ruiz Yaz Belida, Naranjo Julia Clemencia. LA INVESTIGACIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UNA MIRADA DESDE LA DIFUSIÓN EN REVISTAS CIENTÍFICAS. Revista Colciencias, Colombia, v. 1, n. 1-29, mayo. 2012. Citado el 24 Febrero 2014. http://revistas.usta.edu.co/index.php/Diversitas/article/view/449/388
Objetivo del artículo	Conocer el estado de arte de la cultura organizacional en el país, a partir de los trabajos publicados en revistas científicas indexadas, en un rango de 5 años entre el 2006 y el 2010.
Palabras Clave	Cultura organizacional, investigación, difusión científica.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La cultura organizacional sirve de guía a los empleados de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de esta. Se tiene evidencia de que en varias organizaciones la cultura es tan fuerte que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa, transformando la manera como se desenvuelven, dependiendo del contexto en el que se encuentre o la influencia que reciba del medio.</p> <p>Mientras en los países desarrollados existe una cantidad de estudios empíricos que permiten conocer las</p>

dinámicas culturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones y cómo la cultura está impactando otros escenarios organizacionales como la estrategia, la estructura, el aprendizaje organizacional, en Colombia los estudios en esta materia aún son incipientes. Con este trabajo se pretende conocer con mayor profundidad qué tanto se ha estudiado la cultura organizacional en la realidad empresarial colombiana, esto es, qué estudios se han realizado, de qué tipo, cómo se concibe la cultura en las empresas, desde qué perspectivas se ha abordado el estudio de la cultura, entre otros.

Definición de cultura organizacional: Para entender el concepto de lo que es la cultura organizacional se referencian las definiciones propuestas por algunos autores:

Tabla 2.

Definiciones de cultura organizacional

AUTORES	DEFINICIONES
Ouchi, W. (1981)	La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.
Schein, E. (1988)	Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
Hofstede, G. (1991)	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.
Allaire y Firsirotu (1992)	Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.
Mirón et ál., (2004)	Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos.

Son muchas las definiciones que se pueden hacer de la cultura organizacional dependiendo del contexto desde el que sea observada, sin embargo, las definiciones apuntan a características comunes que permiten agruparlas en tres niveles (Schein, 1986): el *subyacente*, en el que se ubican los principios, las presunciones básicas y las creencias que conforman un conjunto de referencias que pueden ser consideradas como válidas si tienen la suficiente influencia con el paso del tiempo; el siguiente nivel es el *valorativo*, comprende las normas, las estructuras, las estrategias, los sistemas, las habilidades y los estilos de liderazgo que dirigen el comportamiento de un grupo social y, por último, el nivel de las *manifestaciones observables*, es decir, el nivel donde las prácticas y las estrategias adquieren verdadero significado dando origen a una realidad organizacional dotada de una identidad que la hace diferente a las demás. Todo lo anterior con el fin de integrar y coordinar las conductas que faciliten la eficiencia y la eficacia de la organización.

Modelos culturales En la literatura internacional se encuentran diversos modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura. Algunos de ellos la analizan desde rasgos culturales y otros desde tipologías culturales que integran dichos rasgos. En el primer grupo sobresalen el Modelo de Cameron y Quinn (1999) y el modelo de Fey y Denison (2003), en el segundo grupo el propuesto por O'Reilly et ál., (1991) y Hofstede (1999).

Modelo cultural de Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo Competing Values Framework (CVF).

Este modelo define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones. La primera dimensión, estabilidad versus flexibilidad, hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna o tenga una orientación externa. Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado que se puede definir en función de seis rasgos que pueden ser utilizados como señales con el fin de ayudar a las personas a reconocer los valores culturales de su organización, estas son: 1) las características dominantes de la organización; 2) el estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización; 3) la gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados; 4) el vínculo organizacional o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida; 5) el énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización; y 6) el

criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización.

En términos de Naranjo et ál., (2011) Cameron y Quinn (1999) proponen 4 tipos de culturas:

La *cultura de clan* da importancia a la flexibilidad y la orientación interna y, por ello, enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia. Además, en ellas el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental.

Una *cultura adhocrática*, según el modelo, también valora más la flexibilidad que la estabilidad, pero su orientación no es interna sino externa. Es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente. En consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura.

La *cultura de mercado* pone el énfasis en lo externo, pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad. Potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad tanto externa como interna.

Por último, la *cultura jerárquica* tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario de esta última, busca la estabilidad y el control. Sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos así como la estabilidad en el empleo.

Modelo cultural de Denison

Denison et ál., (1995, 2003) plantean una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estos tipos de cultura parten de las mismas dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (1999) y por lo tanto existe correspondencia entre ellos, así: involucramiento = clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerárquica y misión = de mercado.

De acuerdo con Denison et ál., (2003) existen tres dimensiones para cada tipo de cultura, teniendo así 12 dimensiones en total para el modelo. Dependiendo de la afinidad que tenga cada organización con las

	<p>dimensiones de cada tipo de cultura, esta se ubica en el cuadrante correspondiente</p> <p>Tipos de cultura y dimensiones de acuerdo con Denison et ál (2003):</p> <p>Involucramiento: definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos.</p> <p>Consistencia: considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.</p> <p>Adaptabilidad: permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden referir entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio.</p> <p>Misión: se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión.</p> <p><i>Modelo cultural de Hofstede (1979)</i> A diferencia de los modelos anteriores, el modelo de Hofstede (1979) fue concebido originalmente para estudiar las culturas regionales y nacionales, más que las organizacionales. No obstante, diversos autores lo han utilizado para analizar la cultura al interior de las empresas. Hofstede a través de su modelo demuestra que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones y que son muy persistentes en el tiempo. Este autor desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo, detallados a continuación:</p>
--	---

	<p>Distancia al poder: un alto índice de distancia al poder se encuentra aparejado con la inequidad, centralización, autoritarismo y división de clases; un bajo índice de distancia al poder, por el contrario, implica la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas.</p> <p>Masculinidad - feminidad: un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con segregación ocupacional, presencia de estereotipos de género y diferencias en el estatus entre el hombre y la mujer; en contraposición, un alto índice de feminidad se asocia con la integración profesional entre los sexos, ausencia de estereotipos de género, trato equitativo hacia hombres y mujeres.</p> <p>Tolerancia a la incertidumbre: un bajo índice de tolerancia a la incertidumbre es expresado mediante actitudes negativas hacia la diversidad y la falta de respeto por los derechos humanos. Por el contrario, un alto índice de tolerancia a la incertidumbre se expresa mediante actitudes positivas hacia la diversidad, la integración de minorías y el respeto por las personas.</p> <p>Colectivismo - individualismo: los altos índices de colectivismo se encuentran asociados con la cohesión social, la valoración de las relaciones interpersonales, el establecimiento de relaciones morales entre los miembros de un colectivo y alta sensibilidad hacia la equidad. Por el contrario, un alto índice de individualismo se caracteriza por la valoración de la independencia, el desempeño, los logros individuales y la ausencia de sensibilidad hacia la equidad.</p> <p>Orientación corto plazo - largo plazo: la orientación hacia el corto plazo se encuentra aparejada con el énfasis en el estatus y la espera de resultados inmediatos; por el contrario, la orientación de largo plazo está asociada con la perseverancia, la espera de resultados a medio y largo plazo y la adaptabilidad a las condiciones del entorno.</p> <p><i>Modelo cultural de O'Reilly (1991)</i> El modelo de O'Reilly tampoco define tipologías culturales sino valores culturales. El OCP ha sido desarrollado y utilizado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización. El modelo se desarrolló siguiendo los aportes de Caldwell y O'Reilly (1990). El OCP contiene 54 declaraciones de valor que genéricamente puede capturar valores individuales (31) y valores organizacionales (23). Estos últimos se agregan en siete dimensiones de valor, así: Atención al detalle, Innovación, Orientación a resultados, Agresividad, Orientación al equipo, Estabilidad, Orientación a</p>
--	---

	la gente.
Muestra	Se revisaron 34 artículos que arrojó la búsqueda en la base de datos de Publindex solo se seleccionaron los que pertenecían a revistas indexadas en el año de la publicación y estaban clasificados como de investigación científica y tecnológica, para un total de 14 artículos
Intervención y proceso medición	<p>La investigación se desarrolla en cuatro partes: primero se hace una explicación del proceso de selección de estudios y el método de investigación, segundo se realiza una revisión de literatura sobre cultura, tercero se exponen los resultados por categorías y, por último, se presentan las conclusiones.</p> <p>Una vez seleccionados los estudios se dio inicio a una etapa de caracterización de la investigación en cultura organizacional, identificando aspectos como el tipo de diseño de investigación utilizado, el carácter de las mismas, el nivel de análisis, los tópicos de estudio y las principales conclusiones aportadas por los estudios.</p>
Resultados	<p>Los resultados de los artículos se presentan en cinco categorías: una general sobre las revistas y los artículos que hacen referencia a las disciplinas en las que se ubican los estudios y el nivel de indexación, otra categoría sobre el diseño y carácter de las investigaciones, la tercera hace referencia al nivel de análisis, la cuarta a los modelos utilizados y, la última se centra en los tópicos de estudio.</p> <p>A partir de los estudios revisados que la investigación en cultura organizacional se enfoca en realidades concretas: <i>cluster</i>, empresas innovadoras, empresas exportadoras, sectores específicos como el metalmecánico, y se interesan por analizar la cultura desde perspectivas configuracionales, es decir, por entender cómo la cultura debe gestionarse para que se articule adecuadamente con otras variables organizacionales. Sin embargo, los esfuerzos todavía son tímidos. Algunos de ellos tratan aspectos tradicionalmente vinculados a cultura como cambio o prácticas o sistemas de gestión humana. Distanciándose un poco de este enfoque, hay un tema que viene cobrando cada vez más fuerza, el impacto de la cultura en la innovación, trabajos como el de Urrea et ál., (2000) y Ricardo (2005) publicados antes del período de observación del presente estudio, así lo evidencian. Asimismo, trabajos aquí revisados, como el de Calderón y Naranjo (2007) y el de Rueda y Rodenes (2010) están indicando que en el contexto del país es cada vez más claro el rol determinante de la cultura para favorecer la innovación, en línea con lo que se ha venido planteando en la literatura reciente del ámbito internacional (Naranjo et ál., 2010;</p>

Herzog y Leker, 2010; Kaasa y Vadi, 2010).

Existe también una intención de estudiar la incidencia de la cultura en los resultados o desempeño de la empresa. El trabajo de Martínez (2010) da cuenta de la validación del modelo de efectividad de Denison y Mishra (bastante estudiado en otros contextos como Canadá, Australia, Brasil, Estados Unidos, Japón y Sudáfrica por Denison y Mishra (1995) y Denison et ál., (2003), en la realidad colombiana.

Interesantes sus conclusiones en el sentido de que el modelo parece no tener carácter predictivo en el contexto nacional, eso implicaría mayor investigación en muestras más amplias, en diferentes sectores, así como nuevas validaciones de otros modelos como el de Cameron y Quinn (1999) o el modelo de Hofstede (1979).

Las empresas colombianas a nivel general se caracterizan por tener una cultura fuerte, que se orienta más a lo interno que a lo externo. Asimismo, algunos estudios ofrecen evidencia sobre la existencia de modelos culturales poco flexibles, más orientados al control. Estas circunstancias al no estimular la creatividad, la asunción de riesgos, la experimentación (Rueda y Rodines, 2010) dificultan los cambios y limitan las capacidades y desarrollos innovadores en la empresa, así como el logro de mayores niveles de desempeño. Así lo confirman trabajos como el de Martínez (2010) quien ha mostrado que uno de los cuatro rasgos culturales "la misión" propio de culturas orientadas a lo externo es el único rasgo que incide en el desempeño de las empresas colombianas estudiadas; el de Sierra (2009) que señala entre las debilidades de las empresas para incursionar en el mercado externo, la escasa orientación al relacionamiento con agentes externos; o el de Calderón y Naranjo (2007) que concluyen que las empresas innovadoras tienen un perfil claramente extrovertido, se focalizan en los clientes y son abiertas al medio ambiente. El estudio reciente de Naranjo et ál., (2010) también en empresas colombianas refuerza estos planteamientos al indicar que las culturas orientadas a lo externo son más favorecedoras de innovación y resultados. Es interesante contrastar estos resultados con lo encontrado por Calderón et ál., (2009) al estudiar la existencia de tres posibles énfasis estratégicos de las empresas industriales colombianas: liderazgo en costos, diferenciación por calidad y diferenciación por innovación; la conclusión es que de las tres estrategias la gran ausente es la orientación a la innovación. Podría intuirse, de acuerdo con lo encontrado en el presente estudio, que realmente se requieren cambios en la orientación cultural de nuestras empresas para favorecer tanto resultados a nivel de innovación como resultados generales en la empresa.

	<p>En relación con el carácter de los estudios se debe reconocer que aún faltan mayores esfuerzos por trascender los trabajos descriptivos, hacia los explicativos. Incluso en el nivel de los descriptivos se debería intensificar el uso de técnicas más elaboradas como el análisis factorial o el análisis <i>cluster</i>. Incrementar la investigación de carácter explicativo implica necesariamente enfatizar en trabajos de carácter extensivo, que permitan un mayor nivel de generalización de los estudios.</p> <p>Con respecto al rigor científico de los estudios revisados, es necesario señalar que existen en algunos de ellos grandes limitaciones, en la medida que el nivel de indexación de la revista baja, esto se hace más evidente. Por ejemplo hay trabajos que desde el título y la introducción afirman centrarse en la cultura organizacional, pero al revisar el contenido no se encuentra un abordaje concreto de la temática. En algunos casos desde el título se promete un modelo cultural, pero termina proponiendo un direccionamiento estratégico completamente distanciado del tema cultural, en otro se pretende caracterizar la cultura organizacional a través del estudio de diferentes variables de comportamiento, sin hacer en el apartado teórico ninguna vinculación entre estos tópicos y la cultura organizacional. En otro de los estudios evaluados se pretendió caracterizar la cultura de las empresas de un sector, pero no se dejó claro a qué responden las variables estudiadas ni cómo se realizó el estudio, además los resultados no atienden a los objetivos propuestos en la introducción.</p>
Discusión	<p>La revisión mostró que las disciplinas que más estudian la cultura organizacional son la administración, seguida de la psicología, la primera con un enfoque más empírico y la segunda desde una perspectiva más reflexiva. El sector más explorado a nivel nacional es el industrial y dentro de este las empresas siderúrgicas, textiles y metalmecánicas. Sin embargo, estos sectores son resultados de investigaciones realizadas a nivel regional y no de país.</p> <p>El hecho de que las temáticas estudiadas sean muy dispersas y los niveles de complejidad también lo sean, no permite mayor contrastación y discusión de los estudios, esto, sumado a la escasez de trabajos sobre la cultura en las organizaciones colombianas no favorece la consolidación de un cuerpo de investigación en el tema. No obstante, los estudios aquí revisados y la literatura internacional señalan la importancia de gestionar la cultura organizacional para lograr mejorar el desempeño de las empresas, se reconoce por ejemplo el rol de la cultura para soportar desarrollo de capacidades de innovación tan demandadas hoy a las empresas colombianas. Por tanto, profundizar en el estudio de la cultura de las</p>

	<p>organizaciones, cómo articularla con la estrategia de la empresa, con la gestión de lo humano, con la gestión del conocimiento, entre otras variables, para impactar los resultados de la empresa, deberían ser tema de investigación futura.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>El éxito en la aplicación de tecnologías de gestión en las organizaciones colombianas depende de la posibilidad que estas tengan de conocer las condiciones sobre las cuáles actúa el hombre (la cultura organizacional) y la capacidad que estas tengan de responder a las exigencias de tales tecnologías sobre la participación del hombre; Asimismo, algunos estudios ofrecen evidencia sobre la existencia de modelos culturales poco flexibles, más orientados al control. Estas circunstancias al no estimular la creatividad, la asunción de riesgos, la experimentación (Rueda y Rodines, 2010) dificultan los cambios y limitan las capacidades y desarrollos innovadores en la empresa, así como el logro de mayores niveles de desempeño.. El estudio reciente de Naranjo et ál., (2010) también en empresas colombianas refuerza estos planteamientos al indicar que las culturas orientadas a lo externo son más favorecedoras de innovación y resultados. Es interesante contrastar estos resultados con lo encontrado por Calderón et ál., (2009) al estudiar la existencia de tres posibles énfasis estratégicos de las empresas industriales colombianas: liderazgo en costos, diferenciación por calidad y diferenciación por innovación; la conclusión es que de las tres estrategias la gran ausente es la orientación a la innovación. Podría intuirse, de acuerdo con lo encontrado en el presente estudio, que realmente se requieren cambios en la orientación cultural de nuestras empresas para favorecer tanto resultados a nivel de innovación como resultados generales en la empresa”</p> <p>Se evidencia la importancia de la cultura organizacional en el mejoramiento del desempeño en las empresas, resaltando esta investigación la pertinencia de indagar sobre este tema, a través de los diferentes estudios que ya habían sido publicados en algunas de las revistas, arrojándonos como resultados que en las empresas la cultura organizacional se convierte en una estrategia diferenciadora a las empresas que buscan una ventaja competitiva.</p> <p>La Cultura Organizacional que caracteriza a las organizaciones Colombianas no ofrecen oportunidad de éxito en su aplicación a tecnologías de gestión porque los fundamentos teóricos sobre los cuáles se construye una y otra son abiertamente contradictorios en su concepción acerca de la participación del hombre.</p>

29. Título	CULTURA ORGANIZACIONAL: ALGUNAS REFLEXIONES A LA LUZ DE LOS NUEVOS RETOS
Autor y Año	PEREZ MARTINEZ, ARMENIO. 2009
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&nrm=iso
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	PEREZ MARTINEZ, Armenio. Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. <i>Revista Venezolana de Gerencia</i> [online]. 2009, vol.14, n.46 [citado 2014-02-09], pp. 183-194 . Disponible en: < http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&nrm=iso
Objetivo del artículo	Analizar el concepto de cultura organizacional a partir de la situación contemporánea de las organizaciones, así como describir la relación entre la cultura organizacional y la estrategia organizacional
Palabras Clave	Cultura organizacional, estrategia organizacional, roles organizacionales.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Se considera que se pudieran establecer algunos aspectos básicos dentro del concepto de cultura organizacional. Los mismos pueden proporcionar una mejor comprensión teórico-metodológica, ya que sirven tanto a investigadores como a directivos para la realización de sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cultura no se puede manejar por parte de los directivos para conseguir resultados, metas, fines u objetivos. Es un sistema relativamente estable de significados y sentidos compartidos, difíciles de manipular, totalmente ajena a una perspectiva instrumental. • Interpretar la cultura implica subjetividad, que debe ser consciente y explicitada. No se puede interpretar algo sin una concepción teórica previa que nos permita analizar y explicar la realidad. • La cultura organizacional, a pesar de ser relativamente estable, no es estática, sino dinámica: está construyéndose continuamente con sus propios mecanismos, incluso sin que haya habido modificaciones en sus componentes. El cambio y las nuevas experiencias nutren a la cultura

	<p>organizacional de nuevos elementos que se configuran con los contenidos subjetivos ya existentes.</p> <ul style="list-style-type: none">• La cultura organizacional, como sistema trasciende la sumatoria de elementos aislados que la componen, no es una suma de variables o de partes que se puedan analizar por separado, pues el análisis sería sesgado, parcial al eliminar aspectos que no se pueden olvidar aislar. Sistema “como definición conceptual para describir una pauta de relaciones, más que para referirnos a una suma de partes percibidas o encontradas” (Katz y Kahn, 1986:28). Este aspecto es de vital importancia a la hora de estudiar alguno de sus elementos componentes (valores, actitudes, creencias, normas, comportamiento, entre otros), ya que no puede realizarse ajeno a la cultura de la que forma parte.• En una organización no se da una cultura organizacional única, ni están unidos sus integrantes que todos piensen lo mismo y estén de acuerdo en todo. Siempre hay pequeños grupos (subculturas) con interrelaciones e interacciones constantes.• Para investigar la cultura hay que realizar una inmersión en la organización, ser uno más dentro de ella. Sólo así se puede comprender la realidad y sólo así se puede realizar el cambio desarrollador, que no es posterior a la investigación, sino conjunto, coetáneo, de tal manera que llega a ser difícil cuándo se está investigando y cuándo se está produciendo el cambio. “La teoría de los sistemas dicta una estrategia para la investigación, que se encuentra en oposición fundamental al reduccionismo o paso inmediato hacia algún nivel más elemental para que sea posible comprender los fenómenos sociopsicológicos. El primer paso será siempre ir al siguiente nivel superior de la organización del sistema, para estudiar la dependencia del sistema en cuestión respecto al suprasistema del que es parte, pues este asienta los límites de varianza de conducta del sistema dependiente” (Katz y Kahn, 1986:54).• La cultura es un sistema abierto, recibe influencia de otros sistemas culturales. Erróneamente se considera que el sujeto que se incorpora de manera pasiva a la organización asume la cultura existente como propia, sin embargo, todas las personas participan en otras organizaciones e incluso en la sociedad, donde se puede decir que existe un intercambio de contenidos culturales. Este aspecto se ejemplifica en empresas nuevas, donde se aprecian rasgos culturales de organizaciones de otro tipo, siendo estas últimas coincidentes con contenidos de las culturas de las organizaciones de las que proceden estos recursos humanos.• La cultura organizacional, se manifiesta a través de un proceso de doble formación. Los contenidos antes de consolidarse como parte de la cultura y pasar por un proceso de interiorización, tienen un momento de vida social, real y actual, en la acción cotidiana de la vida organizacional donde se pueden reestructurar algunos contenidos ya existentes, así como complementar o validar otros.
--	--

	<p>Hoy, en el funcionamiento organizacional, se consolida la cultura existente, se enriquece, a la vez que es interiorizada. Este elemento será retomado posteriormente para resaltar la necesidad de relacionar la cultura organizacional con la estrategia de desarrollo de la organización.</p> <p>La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, acumula los contenidos y experiencias de una organización a través de su historia; en segundo lugar tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En tercer lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En cuarto lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En quinto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. En sexto lugar la cultura tiene que guiar las proyecciones y estrategias de la organización, siendo un elemento a partir del cual se logren los resultados esperados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.</p>
Muestra	Revisión teórica.
Intervención y proceso medición	<p>Se utilizaron los métodos teóricos histórico-lógico para el estudio de los antecedentes conceptuales, análisis-síntesis y dialéctico a la hora de realizar los análisis.</p> <p>Se tuvo en cuenta la valoración del concepto de cultura organizacional a partir de sus principales representantes; llegando a interrogantes que hoy son inevitables cuando de este tema se está debatiendo.</p>

Resultados	<p>La cultura organizacional engloba en sí a toda una serie de conceptos como creencias, valores, comportamientos, significados compartidos, entre otros. En este marco lógico se propone el concepto de rol como un elemento de vital importancia para el análisis de este tipo de cultura. Esta se manifiesta a través del rol en el individuo concreto y se hace palpable en las conductas también dentro de las funciones que el individuo tenga establecidos para sí en la empresa. Estas implicaciones operan en el plano teórico y metodológico del estudio de la cultura.</p> <p>Otro aspecto trascendental a la hora de analizar la cultura en la práctica organizacional es la estrategia. La relación entre ellas, ha estado siendo comprendida de manera parcial. La interpenetración de ambas en el actuar de las organizaciones de hoy día son un nuevo reto para los directivos quienes tienen que comprender la necesidad de poner una en función de la otra, para potenciar y desarrollar en última instancia, a la organización.</p>
Discusión	<p>Este análisis realizado permite enfocar el estudio de la cultura organizacional desde una perspectiva teórico-documental, haciendo un análisis factible y necesario en el contexto actual. La mayoría de las empresas de éxito apuestan a esta categoría como una de las vías de enfrentar las constantes transformaciones que se suceden día a día en el mundo contemporáneo. Desde el punto de vista científico, el debate se mantiene ya que aún no se logra la comprensión acabada de su naturaleza. Existe gran cantidad de conceptos y acercamientos a una realidad compleja, multideterminada y en constante evolución. Sin embargo en este estudio se pudo mostrar los elementos invariables dentro de este concepto, permitiendo realizar una valoración certera desde el punto de vista epistemológico.</p>
Análisis Personal	<p>Con la revisión documental de este artículo se evidencia él como la cultura organizacional conlleva a desarrollar un análisis dentro de las empresas con anticipación, dando otro paso en el acercamiento de los elementos permitiendo comprender aún mejor la posible relación entre estrategia y cultura organizacional, elemento que supera la organización, desde la mirada financiera, de la sostenibilidad y la competitividad.</p> <p>La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos. Aunque las ideas se convierten en parte de la cultura, pueden proceder de cualquier parte de la organización. Por lo general, la cultura comienza con un líder pionero que implanta sus ideas y valores particulares con una visión, una filosofía o una estrategia de negocios.</p> <p>Cuando un líder implanta sus ideas y valores y las lleva al éxito, se institucionalizan y surge una cultura</p>

	<p>organizacional que refleja la visión de ese fundador.</p> <p>Significa que los empleados desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento de cómo trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica en la organización; qué comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el estatus.</p> <p>La cultura guía las actividades diarias de los empleados para que alcancen sus metas.</p> <p>Si un líder no logra que su cultura organizacional esté bien arraigada en sus empleados, no existirá la integración necesaria para que los individuos desarrollen una actividad colectiva. El líder debe reforzar este tipo de conductas diariamente, y actuar como dice que piensa para que sus subordinados “se casen con la empresa” y “se pongan la camiseta”. Si no se crea un ambiente de apertura y motivación, los empleados se sentirán frustrados al realizar sus tareas. Definitivamente, el esfuerzo constante es la parte más importante para poseer una fuerte y exitosa cultura organizacional. Ésta es la base de la compañía tanto en el área del personal como a la hora de cumplir los objetivos. Ambos deben estar encaminados al mismo cauce que la cultura organizacional.</p> <p>La cultura organizacional no consiste en la copia mimética, sino en la evolución, y cada compañía debe hacerlo a su manera, Y por lo tanto se hace evidente el rol que cada uno de los miembros desarrolle dentro de la institución, al permitirle interiorizar y construir la cultura y a la vez, ponerla palpable en sus <i>comportamientos</i>.</p>
--	---

30. Título	Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral.
Autor y Año	Ramírez Pérez M, Lee Maturana S. Artículo cero. Polis, 2011.

Ubicación del artículo (base datos)	http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30521366020
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Ramírez Pérez M, Lee Maturana S. Artículo cero. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana 2011; Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=0 . Consultado el 4 de noviembre de 2013.
Objetivo del artículo	Determinar posibles diferencias por sexo en la aparición de variables asociadas al síndrome de Burnout medidos a través del clima y la satisfacción organizacional en una muestra de 233 trabajadores de la ciudad de Arica, pertenecientes a cinco diferentes actividades económicas (educación, salud, comercio de tangibles e intangibles, y administración pública).
Palabras Clave	Síndrome de Burnout, Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Factores Psicosociales.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La actividad laboral es una de las múltiples actividades que el hombre desarrolla a lo largo de su vida, ahora bien, esta interacción social que se produce entre el trabajador y su entorno, puede tener resultados beneficiosos y pueden llegar a ser causantes de importantes trastornos en la actividad laboral, no sólo afectando de forma individual, sino también en términos organizacionales y sociales. En relación con esto, Chomali y Marjlurf (2007) señalan que las crecientes exigencias y expectativas de la persona y la cada vez mayor complejidad de nuestra sociedad hacen de las empresas un vehículo privilegiado para dar respuesta a las demandas y desafíos de nuestro tiempo. Fernández y Paravic (2003), señalan que el trabajo juega un papel destacado en la vida del hombre, dado que la mayoría de las personas pasan una tercera parte del día trabajando y lo hacen la mitad de su vida. De esto se desprende la necesidad de establecer cuáles son las condiciones de trabajo, referido a los factores psicosociales que ponen en riesgo la salud de los trabajadores por el surgimiento del síndrome de Burnout, del mismo modo es preciso establecer las diferencias existentes entre hombres y Mujeres.</p> <p>Actualmente se debate sobre dos tipos de clima organizacional: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia en el ámbito individual, mientras que el segundo se estudia en el ámbito organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización. El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el</p>

	<p>ámbito individual (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).</p> <p>Robbins (1999) señala que la Satisfacción Laboral es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, esto representa una actitud más que un comportamiento. Este autor señala una serie de variables que determinan la Satisfacción Laboral, tales como trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, apoyo de pares, compatibilidad entre la persona y el puesto, factores hereditarios. Del mismo modo señala el efecto de la Satisfacción Laboral en el trabajo, como mayor productividad, disminución del ausentismo y rotación laboral.</p>
Muestra	<p>La muestra estuvo constituida por 233 trabajadores de la ciudad de Arica, pertenecientes a cinco diferentes actividades económicas: 30,5% son trabajadores de educación, 34,3% corresponden a comercio de tangibles, un 17,2% a trabajadores de ventas de intangibles, 9,9% trabajadores de salud y 8,2% a trabajadores de la administración pública.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Para la recolección de datos se proporcionó a cada participante un cuadernillo con los instrumentos de medición asegurando la confidencialidad de los datos, sin embargo, de la muestra total sólo 159 de los cuestionarios fueron completados en su totalidad. De éstos un 64% fueron mujeres y el 36% hombres. Se utilizó un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, ex post facto con variables categóricas e intervalares. Y el análisis de los datos se realizó a través del paquete estadístico para las ciencias sociales SPSS versión 14.0.</p>
Resultados	<p>Existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres sólo en 5 variables del total estudiadas. Así, la escala del MBI, muestra que los hombres presentan un mayor puntaje de despersonalización en relación a las mujeres. Por otro lado, con respecto al Clima Organizacional las mujeres presentarían un mayor Compromiso Intrínseco, tendencia que se mantiene en las variables que componen la Satisfacción Laboral, ya que las mujeres evaluadas evidenciarían una mayor Satisfacción con la Supervisión, Satisfacción con Remuneración y Satisfacción con la Calidad del Trabajo Producido, en comparación con los hombres análisis de los aspectos que podrían explicar el surgimiento de las variables del síndrome de Burnout, los resultados sugieren en la mujeres los altos indicadores de los sentimientos de Agotamiento Emocional, se explicarían por los bajos niveles de Satisfacción Intrínseca y Satisfacción con la Calidad del Trabajo; Los altos sentimientos de Despersonalización se explicarían por la baja satisfacción Intrínseca y los bajos niveles de Satisfacción con el Ambiente. Por el contrario, los elevados sentimientos</p>

	<p>de Realización Personal se podrían explicar por la Satisfacción con la Remuneración y la adecuada Descripción de Cargo. Por otro lado, al realizar el mismo análisis, pero ahora con la muestra sólo de hombres los resultados sugieren que los aspectos que explicarían el surgimiento de las variables del síndrome de Burnout relacionan la baja percepción de Equidad – Autonomía a los sentimientos de Agotamiento Emocional que los trabajadores experimentan.</p> <p>Los sentimientos de Despersonalización experimentados podrían explicar-se por la baja percepción de Compromiso Extrínseco referido al bajo nivel de vinculación de sus compañeros con el trabajo. En cambio los altos niveles de Realización Personal se encuentran explicados por el Compromiso Intrínseco que los trabajadores evaluados sienten.</p>
<p>Discusión</p>	<p>Para las mujeres sentir un alto agotamiento o cansancio emocional, es decir, sentir una fatiga que se manifiesta física o psíquicamente mezclado con una sensación de no poder dar más de sí mismas a los demás se explicaría por un baja satisfacción en el trabajo en sí mismo, el percibir pocas oportunidades para hacer aquello que realmente les gusta, aquello en lo que destaca, o sentirse limitada para tomar decisiones, así como también se explicaría por una baja evaluación de los medios materiales de los que disponen para realizar su trabajo. Y para los hombres, este mismo nivel elevado de agotamiento emocional lo explicaría la baja percepción de equidad y autonomía, es decir, lo que provocaría en los hombres la fatiga física o psíquica serían las diferencias en el trato de la organización hacia sus empleados y la percepción de una baja libertad que éstos tienen para llevar a cabo la ejecución de sus tareas, resultados que concuerdan con los propuesto por Robbins (1999).</p> <p>Por otro lado, el desarrollar sentimientos, actitudes y respuestas negativas distantes y frías hacia otras personas, especialmente hacia los beneficiarios del propio trabajo (despersonalización), surgiría en las mujeres por sentir que no tienen oportunidades laborales, posibilidades de hacer lo que les gusta o tomar decisiones, así como también por una baja satisfacción con su entorno físico y espacio en el lugar de trabajo. A diferencia de los hombres, la alta despersonalización se explicaría por el nivel de vinculación de sus compañeros con el trabajo.</p> <p>La aparición de una alta realización personal, caracterizada por el sentido de la propia vida orientado a los logros personales y una adecuada autoestima, en las mujeres se ve explicado por la satisfacción que éstas sienten hacia las prestaciones básicas y una claridad en la descripción de sus responsabilidades como</p>

	<p>trabajadoras, es decir, presentan altos niveles de realización personal en la medida que obtengan el cumplimiento de sus convenios laborales, sueldo, incentivos económicos, negociaciones, promociones, entre otros; así como también mientras exista una clara definición del cargo que desempeñan y conozcan la descripción de este mismo. Mientras que los hombres, el tener altos niveles de realización personal se explica por el sentimiento de pertenencia o identificación con la organización en la que trabajan y su intención de permanecer en ella.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>Se puede decir que en una organización de salud se deben tejer bases apunten a combatir factores protectores de las variables asociadas al síndrome de Burnout, tomando en cuenta que, según Martín, Luceño, Jaén y Rubio (2007), los riesgos psicosociales en el entorno laboral se relacionan directamente con enfermedades, es por eso que se evidencio mayor importancia a lo físico, a sabiendas que lo psicológico juega un papel supremamente importante, y es preciso aquí donde toda organización debe replantear estrategias que contribuyan al logro de ello.</p> <p>Es importante por ello considerar que existen algunos factores cognitivos y sociales, como media general para evitar el riesgo de síndrome de Burnout, por eso se hace necesario, revisión constante de los objetivos laborales, con el fin de determinar que estos sean realistas y alcanzables por el personal. Esto, a su vez, debe ir de la mano de la revisión de los métodos para la evaluación del desempeño, las descripciones de trabajo y las cargas de trabajo, de preferencia haciendo partícipe al trabajador.</p> <p>Por ello, algunos de los mecanismos de actuación implican la revisión de la estructura laboral, de las descripciones de trabajo o de las metas; otras implican el monitoreo constante de variables humanas en el clima laboral, con el fin de determinar conductas o sentimientos que requieran atención sistemática.</p> <p>Dentro de todos los posibles métodos de abordaje, los mecanismos de retroalimentación a la empresa y el trabajador, tales como evaluaciones de satisfacción del cliente, evaluaciones de desempeño o encuestas de clima laboral, son factores centrales, pues llevan a materializar percepciones, conductas o sentimientos de riesgo.</p>

<p>31. Título</p>	<p>CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DIAGNÓSTICO: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL</p>
--------------------------	--

Autor y Año	Mónica García Solarte. 2009
Ubicación del artículo (base datos)	Cuadernos de administración / universidad del valle / no. 42 / Jul - dic. 2009 uadernosadm.univalle.edu.co/Articulos/42-Cuadernos_de_Administracion_(diciembre-2009)/42(03)_Clima_organizacional_y_su_diagnostico...(Monica_Garcia_Solarte).pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	García Solarte, Mónica; CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DIAGNÓSTICO: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL. Cuadernos de administración / universidad del valle / no. 42 / Jul - dic. 2009. 04/11/2013. (12.37)
Objetivo del artículo	Realizar una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayude a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales.
Palabras Clave	Clima organizacional, Cambio, Percepción, Motivación.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>CLIMA ORGANIZACIONAL: se visualiza un consenso en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.</p> <p>“Méndez (2006), Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”.</p> <p>“Oehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas”.</p> <p>Mientras que en el enfoque subjetivo de “Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización”.</p> <p>“Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre</p>

	<p>las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”.</p> <p>“Watters et al. (citado en Dessler, 1976) define el término como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.</p> <p>“Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.</p> <p>Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones”.</p> <p>“Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional”.</p> <p>“Gonçalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento”.</p> <p>“Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”.</p> <p>“El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras”.</p> <p>HERRAMIENTAS O METODOS DE DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:</p> <p>Para realizar un diagnóstico de clima organizacional lo más objetivo posible, es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, con el fin de minimizar el sesgo tanto en el diagnóstico como en las conclusiones del estudio. Otro aspecto que se debe garantizar es el anonimato del encuestado y la confidencialidad del proceso para así garantizar la mayor sinceridad posible en la</p>
--	---

	<p>respuesta.</p> <p>Adicionalmente, es importante dar retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y mostrar los caminos de mejoramiento a fin de la percepción que ellos tienen de su empresa.</p> <p>Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.</p> <p>Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.</p> <p>INSTRUMENTOS IMPLEMENTADOS EN COLOMBIA PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL:</p> <p>Según Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción.</p> <p>Para Brunet (1987) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos). • Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales). <p>E cuestionario de Litwin y stringer: De acuerdo con Litwin, (citado en Kolbet al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta</p>
--	--

	<p>de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. <p>El cuestionario de rensisLikert. perfil organizacional:</p> <p>Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.</p> <p>La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.</p> <p>Modelo de medición de John sudarsky test de clima Organizacional (TECLA):</p> <p>De acuerdo con Méndez (2006), 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).</p>
--	---

Modelo de Octavio García:

García (1987) 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.

Modelo de Hernán Álvarez Londoño “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante ”:

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un continuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante). Los factores determinantes del clima organizacional 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.

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. El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta

a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos

	<p>a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.</p> <p>Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez:</p> <p>Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata DomínguezPhd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008).</p> <p>El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.</p>
Muestra	Se realizó una revisión bibliográfica frente a los conceptos claves que se manejan en el estudio, sin especificar el número exacto de estudios analizados.
Intervención y proceso medición	Se realizó una revisión bibliográfica que permitió recoger los conceptos de varios autores y elementos que permiten a la autora llegar a unas conclusiones frente a la importancia del clima organizacional.
Resultados	“Después de la revisión teórica sobre la conceptualización del clima organizacional se evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales); y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y

	<p>grupal actúan en las organizaciones”.</p> <p>El autor plantea como definición de clima organizacional 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 sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización.</p> <p>La medición del clima se puede ver como un proceso complejo debido a que abarca un gran número de factores que depende de cada organización y sus necesidades o particularidades, es sensible porque cualquiera de los factores puede afectar la percepción de clima e incidir en gran medida en el mismo, y dinámico porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas</p>
Discusión	<p>El clima organizacional aporta a los desarrollos de cambio especialmente de cultura dentro de las organizaciones puesto que el estudio de la cultura organizacional, se enfoca en la organización como un todo de acuerdo al enfoque sistémico y todas sus características, y el clima organizacional, se enfoca en el análisis de los individuos que la componen, debido a que responden a los factores motivacionales. El análisis de clima es un proceso enmarcado dentro de una situación específica, un momento dentro de la organización, mientras que la cultura es un continuo permanente dentro del tiempo. La cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad. Para ello debe tenerse en cuenta el factor humano y evaluarlo a través de un análisis de su ambiente laboral (clima), que le permite identificar los factores de motivación y satisfacción para lograr los resultados.</p> <p>Lo que conlleva a que la medición del clima organizacional puede ser un elemento evaluado que anteceda los procesos de cambio cultural, debido a que el éxito del cambio cultural depende de la participación comprometida y responsable de todo el personal, y el análisis de clima permite desarrollar acciones enmarcadas dentro del plan de intervención, lo que lleva a los cambios culturales y a la forma de hacer las cosas.</p>
Análisis Personal	<p>Clima y cultura organizacional continúan siendo términos confusos para algunas organizaciones, sin embargo, en la gran mayoría ya se reconoce la cultura, como un elemento de los muchos que integran el clima laboral. En la misma medida en la que se ha ido haciendo un reconocimiento del concepto y de la importancia que tiene para las instituciones, también se ha ido impulsado la búsqueda de elementos que</p>

	<p>permitan estudiarlo, analizarlo y mejorarlo.</p> <p>Con esto han surgido diferentes modelos de instrumentos y herramientas que facilitan la realización de un diagnóstico de las percepciones que los empleados tienen de las empresas para las que laboran y a su vez suministran datos que contribuyen a diseñar e implementar estrategias de mejoramiento de los puntos que se perciben débiles dentro de la organización y que afectan la apreciación que el empleado hace de la misma.</p> <p>Para esto resultaría importante tener claridad organizacional frente al concepto de clima laboral, lo cual puede resultar un poco variado entre las organizaciones, dado que hasta el momento no existe una única definición del término, sino más bien muchos acercamientos conceptuales y en algunos casos planteados de manera muy similar.</p> <p>Por esa razón es posible que en algunas instituciones el concepto recoja elementos meramente objetivos, asociados a la infraestructura y políticas establecidas, de una manera más tangible, en cambio en otras puede que el término sea más subjetivo, asumiendo elementos que tienen mayor relación con las actitudes, las percepciones y lo interno del sujeto y en otras podrían encontrarse integradas ambas tendencias, lo cual haría del Clima un factor un poco más completo e incluyente de todos los componentes estructurales de la organización.</p> <p>Pese a esto hay un aparente acuerdo establecido entre todas las organizaciones y es el hecho de considerar al clima organizacional como factor influyente en el desempeño del colaborador y por ende en los resultados, asociando también el concepto al hecho de que los trabajadores desarrollan funciones en medio de ambientes compuestos por diversidad de personas y situaciones que modifican, alteran y aportan el entorno del individuo y esto genera unos efectos en el contexto laboral en general.</p> <p>Tomando en cuenta esto, el clima se convierte en un punto importante dentro de los procesos de gestión, cobrando un rol de significancia fundamental para el establecimiento de metas, propósitos y políticas administrativas, esto es lo que ha provocado la álgida lucha por buscar instrumentos que den claras referencias del estado del clima laboral en las organizaciones, con índices de validez altos que generen confiabilidad en los resultados, puesto que estos resultados se convertirán en puntos de apoyo para la toma de decisiones y el adelanto de actividades en beneficio no solo del trabajador, sino también de la</p>
--	---

	<p>empresa.</p> <p>Dentro del grupo de instrumentos diseñados con este fin, se encuentran: los cuestionarios de tipo escrito, que buscan a través de preguntas, normalmente planteadas a manera de situaciones comunes de la empresa, conocer la percepción que tiene el empleado de elementos específicos en relación a la vivencia dentro de la organización, facilitando hacer una apreciación de sus niveles de satisfacción, inconformismo o indiferencia ante los procesos tanto administrativos como operativos de su lugar de trabajo, por lo que según Brunet (1987), los instrumentos deben desarrollarse alrededor de dos temas: evaluación del clima organizacional existente y Un análisis de los efectos del clima organizacional.</p> <p>Los cuestionarios basados en la teoría de la motivación, compuestos por ítems, planteados con el objetivo de identificar percepciones específicas de los empleados, con respuestas cerradas, como el desarrollado por Litwiny Stringe.</p> <p>Otros cuestionarios están dirigidos a medir los sistemas de gestión en relación al clima organizacional como el desarrollado Likert, y se dividen en dimensiones que incluyen todos los elementos objetivos y subjetivos de la organización en términos de satisfacción e insatisfacción del empleado frente a ellos.</p> <p>Otros como test de Clima Organizacional (TECLA), solo plantean una pregunta general encaminada a conocer los elementos motivacionales de tipo social y los organizacionales en términos de Clima, que conlleven a la realización de un diagnóstico preciso, a partir del cual se planteen soluciones.</p> <p>Algunos se encuentran planteados tipo encuesta, y procuran conocer los sentimientos del trabajador hacia la organización, que posteriormente sirvan para crear perfiles de comportamiento dentro de la organización y diseñar soluciones de lo que resulte poco positivo, como los diseñados por Octavio García (1987) y Fernando toro (1992).</p> <p>Algunos otros se estructuraron tipo encuesta, pero recogen amplio contenido de factores incidentes en el clima organizacional, como el diseñado por Hernán Álvarez (1995).</p> <p>También hay instrumentos que plantean preguntas específicas, que poseen un software para su tabulación y medición de resultados, resultando un poco más efectivos, objetivos y prácticos en empresas numerosas, tal es el caso del modelo presentado por Carlos Méndez, cuya validez ha sido probada en varias</p>
--	--

	<p>ocasiones, siendo en el 2006 la última validación realizada.</p> <p>De igual manera también se han planteado algunas actualizaciones a instrumentos ya reconocidos en el diagnóstico del clima organizacional, con elementos que los complementan y los vuelven más precisos a las condiciones organizacionales del hoy, como es el caso del mostrado por Álvaro Zapata, Domínguez Phd. y Mónica García, Solarte M.B.A. (2008).</p> <p>De acuerdo a los instrumentos y a las definiciones planteadas referente al tema, se podría concluir que el clima organizacional incluye factores estructurales, de interacción personal y de ambiente físico. sin embargo a la hora de elegir el instrumento para realizar la medición del clima organizacional, se debe tomar en cuenta cuales son los componentes o elementos que la empresa incluye en su concepto de clima, para definir que es lo que realmente busca medir, y optar por el tipo de instrumento que realmente contribuya a cumplir con el objetivo.</p> <p>Tener en cuenta lo anterior, puede facilitar que se realice un cambio cultural, administrativo y de gestión positivo para todos, mejorando las condiciones en las que se desempeña el funcionario y enrutando los resultados hacia los propósitos esperados.</p>
--	--

32. Título	SATISFACCIÓN DE LOS USUARIO FRENTE A LA CALIDAD DE LA ATENCION PRESTADA EN EL CENTRO DE SALUD INDEPENDENCIA DE LA ESE HOSPITAL LUIS ABLANQUE DE LA PLATA
Autor y Año	CARMEN BENEFRIDA QUIÑONES, LASTENIA SOLIS RIASCOS, YAJAIRA VALENCIA SAA. 2012
Ubicación del articulo (base datos)	http://www.revista.humanet.co/09/articulo_cientifico_lestonia.pdf Revista arbitrada Sentido de vida ciencia y humanidades.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Quiñonez, C. B;Solis, R.L; Valencia, S.Y. Satisfacción de los Usuarios Frente a la Calidad de la Atención Prestada en el Centro de Salud Independencia de la ESE Hospital Luis ABlanque de la Plata. 2012; Disponible en: http://www.revista.humanet.co/09/articulo_cientifico_lestonia.pdf 01/11/.

Objetivo del artículo	Se busca establecer una evaluación a esta institución que le permita saber ¿cuál es la calidad del servicio que se está ofreciendo, que tan leales son sus usuarios y la satisfacción que sienten por el servicio ofrecido?
Palabras Clave	Satisfacción de los usuarios, evaluación de la calidad, servicio de salud, violencia, cliente interno, calidad del servicio, normas de calidad, mejora continua,
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La calidad es un aspecto inherente al ser humano en búsqueda de la perfección: como empleados, integrantes de grupos de trabajo y como individuos.</p> <p>La calidad en el servicio a clientes se entiende como cumplir con los requisitos que tiene el mismo, ya que el satisfacerlos debe ser la parte fundamental de filosofía de negocio y el enfoque central del plan estratégico de toda entidad, ya que el mejorar continuamente el servicio haciéndolos de calidad significa el elemento clave del éxito de las empresas</p>
Muestra	El artículo no especifica la muestra.
Intervención y proceso medición	Se utilizó el método descriptivo, a través de la observación directa y la recolección de la información. para evaluar la calidad del servicio se desarrolló un cuestionario de 15 preguntas para los usuarios y 10 para los trabajadores; se tuvo en cuenta la escala SERVQUAL, Esta consta de 32 preguntas, la cual sufrió algunas adaptaciones a las características del contexto colombiano y posterior aplicación al sector salud, de las cuales seleccionaron 10 preguntas dirigidas a conocer el nivel de satisfacción o insatisfacción de los usuarios, frente a los servicios de salud recibidos por parte de todo el personal que interviene en la atención; teniendo como base las siguientes variables: tangibilidad confiabilidad, accesibilidad, seguridad y competencia. Estos son componentes para evaluar la calidad del servicio Todo esto con el fin de hacer una evaluación de la situación actual y emitir recomendaciones para la mejora continua del nivel de satisfacción frente a la calidad de la atención servicio, en el Centro de Salud Independencia.
Resultados	<p>Al finalizar la investigación se puede concluir, que el CENTRO DE SALUD DE LA INDEPENDENCIA, está prestando un servicio de salud sin calidad que lo aleja y crea un ambiente de desconfianza entre sus clientes y la empresa.</p> <p>El CENTRO DE SALUD DE LA INDEPENDENCIA, no cuenta con los satisfactores para el cliente, y su talento humano no está comprometido con la filosofía del servicio al cliente, por lo tanto se debe implementar la forma de</p>

	<p>superar las expectativas del cliente, el cual es un reto que no termina jamás, es la esencia de la mejora continua.</p> <p>La gran mayoría de los usuarios que asisten a este Centro se encuentran apenas lo suficientemente satisfechas, y alguno insuficientemente satisfecho con los servicios y atención que se les presta en esta institución, esto habla mal de la empresa pero entre otros puntos relevante podemos mencionar que el Centro de Salud la Independencia se está olvidando de atender a sus clientes de manera per efectiva cuando estos se encuentran con problemas.</p> <p>El Talento Humano quizás no está convencido de la verdadera filosofía del servicio al cliente</p> <p>El centro de salud debe realizar un gran esfuerzo por mantener limpias y en buen estado las instalaciones, para causar un ambiente acogedor y placentero a los usuarios.</p>
Discusión	<p>En la actualidad toda empresa necesita preocuparse por brindar un buen servicio al cliente y no conformarse con sólo saberlo, sino más bien, comprometerse a mantener en un nivel aceptable este servicio, es decir, esto sucede como en las maquinarias para la producción no basta sólo con adquirir el equipo, sino mantenerlo en condiciones óptimas a través de un buen mantenimiento programado para aumentar así su nivel de vida útil. En este aspecto sucede lo mismo con el servicio al cliente, si la empresa no se compromete a efectuar mediciones de este servicio, caerá en el error de creer que está cumpliendo con el servicio, en tanto que se pude obtener mucha información al realizar mediciones programadas del servicio que presta la empresa, con la finalidad de encontrar errores en los programas de calidad del servicio al cliente a nivel general de la empresa, es decir, tanto de sus productos y/o servicios que ofrecen.</p> <p>La empresa deberá considerar que la calidad la define el cliente de acuerdo al producto o servicio que se brinda.</p>
Análisis Personal	<p>El talento humano de una organización se convierte en algo fundamental a la hora de entregar los resultados o productos finales de sus procesos, más un, cuando hablamos de servicios de salud, donde el producto se crea en el mismo momento en el que se vende y a su vez el cliente lo consume de manera inmediata, no dando espera a la realización de correcciones al producto antes de ser entregado al cliente, por tanto es necesario iniciar realizando educación y sensibilización al personal con el que se cuenta, con el fin de hacerles evidente este tipo de conceptos y posteriormente realizar un proceso paulatino de capacitaciones que generen cambio de actitudes frente a los pacientes, acompañando este proceso también de un plan de acción a nivel general tanto tecnológico, como de infraestructura y ambiente de modo que la calidad del servicio en salud, que es algo tan extenso sea</p>

	<p>además integral.</p> <p>Con estos planes de capacitación, se busca dar a conocer la importancia del servicio al cliente, como herramienta fundamental para el crecimiento de la organización, con lo cual todos los miembros de ella se deben comprometer de manera permanente, y frente a lo cual existe la necesidad de realizar constante monitoreo de actividades y hacer mediciones que permitan conocer el grado de satisfacción que tiene el usuario en relación a nuestros producto en el caso de los servicios de salud, por ejemplo.</p> <p>Sin embargo en la mayoría de las empresas de salud apenas empieza a asumirse como algo reglamentario, debido a las pocas oportunidades de atención en salud y a los bajos niveles de eficiencia y eficacia reportados por los pacientes a través de las quejas presentadas.</p> <p>Cabe anotar, que en la medida de lo posible debe plantearse la medición en relación a la atención del cliente, como una oportunidad de mejora, de autoconocimiento como organización y de crecimiento profesional para todos, no como una estrategia para detectar empleados de bajo perfil o deficiencias en el servicio que generen consecuencias negativas para el empleado específicamente.</p> <p>En este sentido el concepto de atención al cliente, también es sinónimo de calidad, es decir que al medirlo, podemos tener una idea cercana al nivel de calidad que estamos implementado en nuestros servicios, y con esto definir las posibilidades de competitividad que tenemos frente a las empresas del sector de la salud o del sector al cual pertenezca la actividad económica de la organización, incrementando también la oportunidad de nuevos acuerdos contractuales con otras instituciones que contribuyan al crecimiento financiero y profesional de la institución.</p> <p>De acuerdo a lo anterior, la calidad en la atención es algo que depende de las estrategias y acciones de la organización, pero que define el cliente, debido a que solo él puede determinar que satisface tanto su necesidad externa, como interna a la o}hora de acceder a los servicios ofrecidos.</p>
--	--

33. Titulo	CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA POLICLÍNICA UNIVERSITARIA DE LA FAMILIA “CARLOS VERDUGO”. MATANZAS.
-------------------	---

Autor y Año	Inés Domínguez Silva. María Álvarez Fuentes. José Alberto Navarro Domínguez.2007
Ubicación del artículo (base datos)	Rev. Med. Electrón. v.31 n.5 Matanzas sep.-oct. 2009 http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242009000500003&script=sci_arttext
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Domínguez S.I, Álvarez F.M, Navarro D. J.A. Clima Organizacional en la Policlínica Universitaria de la Familia “Carlos Verdugo”: Matanzas. 2007.2009; Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000500003&lng=es . Consultado el 12 de febrero de 2014.
Objetivo del artículo	Identificar el Clima Organizacional en la Policlínica Universitaria de la Familia “Carlos Verdugo”.
Palabras Clave	Cultura organizacional, investigación en los servicios de salud, sistemas de salud/organización administración, ambiente de instituciones de salud, liderazgo, motivación, relaciones laborales, participación, estudios observacionales, epidemiología descriptiva, estudios transversales.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El Clima Organizacional es concebido como medio interno y “personalidad” de la institución, por ser la percepción compartida de los miembros respecto al trabajo, al ambiente físico laboral, a las relaciones interpersonales, así como las regulaciones formales que afectan el trabajo. De ahí que el comportamiento de un trabajador no sea resultante de los factores organizativos existentes, sino de la percepción que tengan de esos factores.</p> <p>El Clima Organizacional un elemento esencial en el desarrollo planificado de la estrategia organizativa, que le posibilita al directivo visión futura, como elemento diagnóstico de la realidad cambiante</p> <p>El conocimiento y manejo del Clima Organizacional, factor determinante en la eficacia de los colectivos laborales, para asumir actitudes que aseguren éxitos en el desempeño.</p>
Muestra	426 trabajadores
Intervención y proceso medición	Se realizó una Investigación en Sistemas y Servicios de Salud, con diseño observacional descriptivo transversal, para identificar su Clima Organizacional.

	<p>Se aplicó Inventario de Clima Organizacional y entrevistas semiestructuradas, evaluándose cuatro variables o dimensiones básicas: Liderazgo (Dirección, Estímulo a la Excelencia , Estímulo al Trabajo en Equipo y Solución de Conflicto); Motivación (Realización Personal, Reconocimiento a la Aportación , Responsabilidad y Adecuación a las Condiciones de Trabajo); Reciprocidad (Aplicación al Trabajo, Cuidados del Patrimonio Institucional, Retribución y Equidad); y Participación (Compromiso con la Productividad, Compatibilidad de Intereses, Intercambio de Información e Involucración en el Cambio).</p> <p>Se aplicaron entrevistas semiestructuradas e inventario del Clima Organizacional utilizado en otros estudios. Cada categoría de las dimensiones se abordaron por cinco afirmaciones, oscilando el puntaje entre 0 y 5, tomándose tres como valor mínimo aceptable. Se procesó la información utilizando paquete estadístico SSPS. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, expresándose en número absoluto, porcentaje y medidas de tendencia central.</p>
Resultados	<p>En el desarrollo organizacional el clima es uno de los aspectos más aludidos a pesar de su carácter multidimensional.</p> <p>La categoría Solución de Conflicto fue la de menor valor por la falta de creatividad de los directivos en la solución y poca sinceridad de prestadores en transmitir problemas. El Estímulo por la Excelencia, con mayor valor en las afirmaciones, predomina la poca posibilidad de preparación para nuevas tecnologías, con poca oferta de cursos y eventos.</p> <p>En las categorías Dirección y Estímulo al Trabajo, plantean que cuando tienen muchas cosas que hacer no saben cómo comenzar, no todos aportan ideas, ante problemas no siempre saben a quién acudir.</p> <p>Los resultados de la categoría condiciones de trabajo, la de mayor valor está relacionada con la remodelación de la policlínica y nuevos equipamientos de alta tecnología. En el reconocimiento a la aportación que obtiene menor valor, afirman que no se reconoce el buen desempeño en el trabajo, ni premian las personas que trabajan bien. En las categorías Realización Personal y Responsabilidad no se sienten realizados profesionalmente, ni desarrollan su ingenio y creatividad, no siempre toman decisiones relacionadas con su propio trabajo y la evaluación de desempeño la consideran pura formalidad.</p> <p>La categoría Cuidado del Patrimonio Institucional, única con cifra adecuada, es producto de las inversiones</p>

	<p>y nuevas tecnologías recibidas. La categoría Aplicación al Trabajo con cifras más bajas, afirman poca motivación por el trabajo, por el cumplimiento de sus obligaciones, se responsabilizan por controlar su propio trabajo sin hacerse cargo de otros importantes. Estas afirmaciones se relacionan con estudios de Clima Organizacional en el Sectorial Municipal de Salud de Sagua la Grande y en el Hospital Pediátrico de Cienfuegos. En las categorías Retribución y Equidad reconocen la posibilidad de superación profesional, aun los que trabajan bien no son premiados con mejor posición, refieren que las promociones carecen de objetividad y tampoco se retribuye equitativamente.</p> <p>En la Categoría Involucración al Cambio, de valor más elevado, es aceptada, aunque con sensación de pérdida de autonomía, amenaza, incertidumbre, ansiedad e incomodidad. En la Compatibilidad de Intereses de menor valor, los directivos no fijan niveles de esfuerzo al cumplimiento, ni estimulan a sus miembros por sus rendimientos, no viéndose obligados al cumplimiento ni participe de todo. El Intercambio de Información y Compromiso con la Productividad afirman que no siempre los problemas se resuelven de manera óptima, con la participación activa de todos, pues no existe trabajo de equipo, además no todos defienden con vehemencia el trabajo y tratan con respeto y diligencia a los usuarios. En la institución, refieren, circula información inexacta (chismes y rumores).</p> <p>De las cuatro Dimensiones evaluadas la de mejor comportamiento fue la Dimensión Participación, seguida de la Dimensión Reciprocidad y Motivación. La más negativa fue la Dimensión Liderazgo.</p> <p>Concluyendo que el Clima Organizacional de la Policlínica es Inadecuado e Insatisfactorio.</p>
Discusión	<p>Los resultados de la evaluación de las cuatro dimensiones evidencian que la policlínica no cuenta con directivos que integren dotes de teóricos competentes con los de prácticos eficaces.</p> <p>Esto frena el pensamiento estratégico, el incentivo y estímulo por la calidad y excelencia, la creación y trabajo en equipo, la solución de conflictos, entre otros aspectos, lo cual traduce mayor pérdida de tiempo, de energía, de recursos y enfrentamientos.</p> <p>Todo esto afecta la realización personal de directivos y prestadores, el comprometimiento con el trabajo que desempeñan, la responsabilidad individual, el sentirse útil, restándole valor personal y poca identificación con su trabajo y la institución. Adicionándole que no reciben una retribución adecuada según su aporte.</p>

	<p>Independiente a lo planteado anteriormente la</p> <p>Policlínica se transforma y cambia con la remodelación e incorporación de equipos y tecnologías de avanzada, que optimizan las condiciones de trabajo, incentivando el cuidado por los bienes y recursos, con participación de sus miembros en el desarrollo institucional, con sus limitaciones, todo lo cual según autores (8-10) implica durante un tiempo esfuerzo adicional por tener que aprender a desenvolverse en la nueva situación, fuente adicional de trabajo y preocupación. Es evidente un clima de organización inadecuado, no satisfactorio en la Policlínica, con un ambiente laboral y una institución faltos de salud.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>Cuando se habla de servicios de atención en salud, normalmente se piensa en sistemas de salud perfectos, que generen resultados óptimos para la salud de los pacientes, obviamente con un buen manejo de recursos, y encaminados a prestar los servicios pertinentes, de manera eficaz y eficiente, de modo que ya no se presenten las constantes quejas por la negligencia de las instituciones, de su personal y del mismo sistema en general.</p> <p>Esto exige entonces, la modernización de los servicios y por ende la inclusión de conceptos importantes como el clima organizacional en los planes de gestión de las instituciones, que generen bienestar, estabilidad del personal, pero sobretodo que contribuyan a la continuidad de los procesos para beneficio organizacional, pero sobretodo de la población atendida.</p> <p>Esto obliga a analizar de manera un poco más profunda el concepto de clima organizacional, el cual debe conllevar a gestiones más planificadas, organizadas y visionadas a futuro, poniendo a consideración los cambios que el sistema y la vida humana implican en términos de salud.</p> <p>Dado que el recurso humano está considerado como el factor más importante de toda la organización, el clima laboral que los integra como seres humanos y laborales, debe conceptualizarlos como un colectivo determinante para el logro de los resultados propuestos como institución.</p> <p>En este sentido, este estudio permite acercarse un poco más a los aspectos que comprende el clima laboral, para finalmente lograr un concepto más detallado de lo que significa el término.</p> <p>Un buen clima laboral exige contar con directivos innovadores, creativos, que puedan resolver problemas de su equipo de colaboradores; que brinden oportunidad de capacitación y formación, e incentiven a la</p>

	<p>excelencia.</p> <p>Además requiere la definición de directrices claras, de modo que el trabajador siempre sepa a dónde acudir en busca de orientación y ayuda, pero sobretodo de directrices que tengan planes de actividades organizados, de modo que cada colaborador conozca sus tareas y logre organizarse con respecto a lo requerido y exigido.</p> <p>Se exige además que el clima laboral permita la expresión del ingenio y creatividad del trabajador, que se permita la retribución de los logros de quienes constituyen la organización; que se avance con la tecnología y los avances que requiere la evolución científica y la salud del paciente; debe encaminar procesos de calidad y evaluación de desempeño reales y formales.</p> <p>Donde se fomente la motivación del personal, el trabajo en equipo y se reconozcan las capacidades del personal a través de planes de ascenso, ofreciendo también grados de autonomía, seguridad y armonía en su sitio de trabajo, siempre con líderes positivos.</p>
--	---

34. Título	CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES DEL SECTOR SALUD CASO: UNIVERSIDAD DEL ZULIA
Autor y Año	Omar R. Urdaneta Q., Carmen J.; Milagros del V. Urdaneta.2009
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014477008 Revista Venezolana de Gerencia, vol. 14, numero. 47, julio-septiembre, 2009, pp. 446-45
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Urdaneta Q. O, Álvarez M CJ, Urdaneta Q. MdV. Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Gerencia 2009; 14446-457. Disponible en: http://estudiosterritoriales.org/articulo.oa?id=29014477008 . Consultado el 28 de noviembre de 2013.
Objetivo del artículo	Determinar el clima organizacional en los institutos de investigación del sector salud de la universidad de Zulia.
Palabras Clave	Clima organizacional, estilos de liderazgo, comunicación, planta física.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>CLIMA ORGANIZACIONAL: “Es el resultado de las percepciones que tengan los trabajadores en cuanto a los factores organizacionales existentes en el lugar de trabajo, tales como: los estilos de liderazgo adoptados por la gerencia, la estructura organizativa y las relaciones entre los empleados (Goncalves, 1997)”.</p> <p>“En este sentido los ambientes se suman, para formar un ambiente laboral particular, dotado de sus propias características, que representa en forma alguna, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo (Caligiore, 2003)”.</p> <p>(Aranzibia, 2007)”el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamientos y desempeño en el trabajo, por otro”.</p> <p>(Castillo, 2000) “un clima organizacional estable y flexible promueve en el personal logros en el largo plazo, por el contrario, una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo.</p> <p>(Chiavenatto, 2000) “considera que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación, al tener una motivación elevada, el clima organizacional tiende a ser más alto, proporcionando de este modo satisfacción y mayor participación entre las personas”.</p> <p>LIDERAZGO: (HUGHES, 2007)” el liderazgo es un fenómeno complejo, que involucra al líder, a los</p>

	<p>seguidores y la situación”.</p> <p>(Gibson, 2006) “el liderazgo se produce cuando un individuo perteneciente a un grupo de personas modifica la motivación o las capacidades de los demás, hacia un interés común que beneficie a todos por igual”.</p> <p>Por su parte Chiavenatto, (2002), considera el liderazgo como “un proceso clave en toda la organización, que ha constituido una preocupación constante dentro de las organizaciones que lo necesitan, como de los teóricos”</p> <p>(Lippitt, 1960) propone tres estilos básicos de liderazgo: autocrático, liberal y democrático.</p> <p>COMUNICACIÓN: (Bateman, 2005) “la comunicación es la trasmisión de información y significado de una parte a otra, a través de símbolos compartidos”.</p> <p>(Chiavenatto, 2002) “es el puente que permite a ese algo pasar de una persona a otra, o de una organización a otra”.</p> <p>(Gibson, 2006 y Chiaveenatto, 2002) coinciden en que existen cuatro direcciones de comunicación en una organización: ascendente, descendente, horizontal y diagonal.</p> <p>PLANTA FISICA:</p> <p>(Jorbert, 2007) “entorno en el que se entrega el servicio y cualquier bien tangible que facilite el rendimiento y la comunicación”</p> <p>(Ivancevich, 2005) “expone que toda persona actúa en respuesta a las tendencias internas y elecciones, así como a las influencias ambientales”.</p> <p>(Chiavenatto, 2002) “plantea la importancia de una adaptación ambiental por parte de las organizaciones, es decir, la disposición de ambientes de trabajo acordes a la buena atención de las personas que visitan la organización en busca de bienes”.</p>
Muestra	La población estuvo conformada por cuatro institutos de investigación de las facultades de medicina

	y odontología de la universidad de Zulia.
Intervención y proceso medición	<p>La investigación fue descriptiva, aplicada, de campo y transeccional. Se consideraron indicadores como: el liderazgo, la comunicación y la planta física, se empleó un cuestionario tipo Likert, con las siguientes opciones de respuesta:</p> <p>Totalmente de acuerdo (TA), parcialmente de acuerdo (PA), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (NAND), parcialmente en desacuerdo (PD) y totalmente en desacuerdo (TD).</p> <p>Aplicando la técnica del censo, el instrumento fue validado por cinco expertos del área de clima organizacional. También se aplicó una prueba piloto, y se verificó la validez aplicando la prueba Alfa cronbach, utilizando el paquete estadístico para las ciencias sociales versión 16.0 con un 96 % de confiabilidad. El instrumento aplicado consto de 15 ítems, se abordaron los indicadores de la siguiente manera: estilos de liderazgo: ítem 1(liberal); 2y 4 (autocrático); comunicación: ítem 5 y 6 (descendente), 7 (ascendente); 8 horizontal y 9 (diagonal); planta física: ítems 10 al 15</p>
Resultados	<p>En relación al liderazgo presente en los institutos de investigaciones del sector salud, se identificaron varios estilos, prevaleciendo el liderazgo autocrático, dado que el 43,2% de la población estudiada estuvo en total desacuerdo con el ítem “El gerente le otorga plena libertad de tomar decisiones al personal”, a diferencia de un 17,90% que estuvo totalmente de acuerdo.</p> <p>Respecto a que si “en la institución se hace únicamente lo que dice el jefe”, un 65,2% refirió estar totalmente de acuerdo, a diferencia de un 34,8% que estuvo en total desacuerdo. Igualmente, al consultar si “los gerentes estimulan la participación de los trabajadores”, el 51,6% estuvo totalmente de acuerdo, a diferencia de un 20% que refirió estar totalmente en desacuerdo.</p> <p>El estilo gerencial aquí identificado es denominado por Lippitt (1960), como liderazgo autocrático; al respecto, Koontz (2004), afirma que “el líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático y tiene la capacidad de negar u otorgar premios y castigos”. Al mismo tiempo, Bateman (1999) “llaman a este tipo de líder con poder legítimo, el cual posee la autoridad de decir a los demás que hacer y los empleados están obligados a cumplir sus mandatos”.</p> <p>En cuanto al indicador comunicación, destaca que un 87,4% estuvo totalmente de acuerdo en que se</p>

	<p>“debe acatar la orden y ejecutarla”, a diferencia de un 42% que respondió estar en total desacuerdo con este planteamiento.</p> <p>Por otra parte, un 55,9% respondió estar totalmente de acuerdo y aceptar que “se comunican las políticas y controles, sin permitir la participación del personal”, a diferencia de un 31,5% que estuvo totalmente en desacuerdo.</p> <p>Para Bateman (1999), este tipo de situaciones obedecen a comunicaciones descendentes, donde las personas deben recibir la información que necesitan para realizar sus tareas.</p> <p>Según Gibson (2001), “una comunicación hacia abajo frecuentemente es inadecuada y poco acertada”. Por ello son necesarios los cuadros de sugerencias, las reuniones de trabajo y los procedimientos de queja, que ayudan a fluir ese proceso de comunicación hacia arriba, haciendo efectivo el logro de las metas de la institución. Por su parte, Chiavenatto (2004) sugiere la incorporación de programas de sugerencias ofrecido a los empleados y considera tomar en cuenta a aquellos trabajadores que suministren ideas que tengan aplicación y generen buenos resultados para la organización.</p> <p>El estudio reporto que cada departamento evalúa sus problemas aisladamente, dado que al indagar si existe una comunicación entre los departamentos que conforman la institución, un 65,3% estuvo en total desacuerdo, a diferencia de un 34,7% que respondió estar totalmente de acuerdo. Bateman (1999) recomienda para este tipo de situaciones una comunicación horizontal, donde se pueda intercambiar información entre los departamentos, brindando en ese sentido apoyo social y emocional a los trabajadores.</p> <p>Finalmente, en el indicador planta física, un 60,8% estuvo en total desacuerdo con respecto a que “la estructura física de la institución donde labora se encuentra en perfectas condiciones”. Sin embargo, un 21% respondió estar totalmente de acuerdo.</p> <p>Al considerar si “el área donde se ejercen labores es cómoda y espaciosa”, un 55,8% respondió estar totalmente en desacuerdo, pero un 42,1% estuvo totalmente en desacuerdo.</p> <p>De igual manera, al consultar las disposiciones de tecnología que cubra todas las necesidades del</p>
--	--

	<p>personal en la institución, un 55,8% respondió estar totalmente en desacuerdo, a diferencia de un 32,6% que estuvo totalmente de acuerdo. En este sentido, se considera la tecnología de punta de vital importancia para enfrentar la demanda creciente con la globalización de los mercados. Al respecto, Marchant (2003) “señala que mientras mejor es la percepción de los miembros de la organización en lo atinente a las condiciones ambientales físicas del trabajo, tales como estructura, distribución y acondicionamiento de los espacios físicos del trabajo, mejor es también su desempeño laboral”.</p> <p>Contrario a lo aquí reportado, Marchant (2003) “observo en su estudio que los funcionarios manejaban apropiadamente los equipos y/o maquinarias, practicaban las normas de seguridad del trabajo, cumplían mejor con sus horarios, se comunicaban fluidamente con sus compañeros y jefaturas, intercambiaban información y opiniones entre ellos y aportaban ideas y acciones concretas para enfrentar situaciones problemáticas. Condiciones estas, que hacen del ambiente de trabajo un escenario armónico e integral”.</p>
<p>Discusión</p>	<p>En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones con disposición a lograr un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, considerando a sus miembros como principal objeto de estudio.</p> <p>En la universidad de Zulia existe un estilo de líder autócrata, el cual impone normas y espera que sean cumplidas, afectando las relaciones entre directivos y personal.</p> <p>Cuando las personas tienen una motivación se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello.</p> <p>Es fundamental estimular a los empleados para que se comprometan con la empresa, a través de incentivos, que no siempre son económicos, sino también de reconocimiento personal.</p> <p>El líder de la actualidad debe ser autócrata, liberal y democrático de acuerdo al momento en el que se esté. Debe además, estar preparado para la adversidad y saber aprender de las experiencias para el futuro.</p>

	<p>En las instituciones de salud la comunicación más aplicada es la descendente. La infraestructura es pieza clave y determinante para la competitividad de la organización. La tecnología debe ser vista como una herramienta que facilite el trabajo. El clima organizacional de esta institución podría catalogarse como poco ideal para el óptimo desarrollo de los procesos que determinan la productividad del personal y en definitiva de todo el sistema organizacional.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>El clima organizacional es un tema que cada vez agarra más fuerza en el mercado, como factor fundamental para el crecimiento de las empresas, pero que exige un continuo trabajo en pro de mejorar el ambiente donde se desenvuelve el trabajador, pensado también en el colaborador como principal actor de la organización en el desarrollo de los procesos.</p> <p>Razo por la que diversos autores han investigado la importancia del clima en el nivel de desempeño de los trabajadores y han planteado definiciones como la expuesta por Goncalves (1997), “el clima es el resultado de las percepciones que tengan los trabajadores en cuanto a los factores organizacionales existentes en el lugar de trabajo, tales como: los estilos de liderazgo adoptados por la gerencia, la estructura organizativa y las relaciones entre los empleados”.</p> <p>De acuerdo a este planteamiento y teniendo en cuenta que estos factores mencionados por Goncalves pueden variar entre las diferentes empresas, lo que quiere decir que cada una de ellas maneja sus propias características en cuanto a clima organizacional, las instituciones deben trabajar en mejorar su personalidad empresarial desde una mirada muy propia, pero siempre en busca de alcanzar las condiciones ideales para el beneficio de sus tres actores principales: empleado, cliente y producto teniendo siempre en cuenta que “la personalidad de una organización influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo” (Caligiore 2003).</p> <p>Y parte relevante de esa personalidad es el tipo de liderazgo aplicado por los directivos, el cual debe tener la suficiente versatilidad para saber en qué momentos adoptar un estilo diferente, puesto que estilos muy autócratas pueden dañar las relaciones con el personal, generando sentimientos de desvalorización en los empleados, bajando su nivel de autoestima y frenando su capacidad de propuestas e innovación, cualidades que deberían considerarse siempre como elementos contribuyentes para la institución; sin embargo si el estilo de liderazgo es muy liberal también podría perderse el sentido de directriz, guía y orientación del empleado, al cual no se debe someter, pero si debe mantenerse cierto nivel de control sobre el para garantizar su ajuste y adaptación a las políticas</p>

	<p>empresariales, procurando mantener siempre un poco del estilo de liderazgo democrático, de modo que el empleado se sienta importante para la empresa, se sienta escuchado y tomado en cuenta para algunas de las decisiones que se toman y que lo afectan como parte fundamental de la estructura organizacional.</p> <p>De la misma manera la comunicación juega un papel decisivo en la empresa, puesto que si bien debe cumplir con características de respeto y amplia difusión, también debe servir como instrumento para ejercer un control en el cumplimiento de las políticas institucionales y la distribución de información, cumpliendo un rol de puesto entre lo que el trabajador debe conocer de la empresa y la retribución que debe dar como miembro a la organización.</p> <p>Pero además en la creación de un clima organizacional adecuado el espacio físico en el que se mueve el empleado es también fundamental puesto que un ambiente físico apropiado puede ayudar en la realización de procesos de adaptación, la armonía y la sensación de tranquilidad y comodidad, activando el ánimo hacia el desarrollo de tareas, y la buena actitud hacia los demás.</p> <p>El estilo de liderazgo que se da en un medio organizacional puede ser determinante en el nivel de identificación y compromiso del empleado, dado que de sentirse subvalorado él o su conocimiento, puede mostrarse apático a los procesos y mantenerse dentro de la organización por otras razones que se limitan solo al cumplimiento de obligaciones y a la satisfacción de las mismas a nivel personal., además el empleado no solo necesita de incentivos y reconocimientos de tipo material, sino también de reconocimientos personales, que le motiven y estimulen su participación en el logro de los objetivos organizacionales. Por lo cual los gerentes y líderes de la actualidad deben ser flexibles y adaptativos, con el fin de no castrar las posibilidades de proposición y crecimiento de sus empleados. En lo referente a los procesos de comunicación, esos deben servir como herramienta de retroalimentación para el empleado y la organización, permitiendo que los empleados conozcan realmente su organización. Y en cuanto a la planta física, debe darse una mirada profunda a la influencia que tiene el aspecto físico del lugar y las herramientas físicas con las que se cuenta, dado a que esto debe estar en pro de incrementar el nivel de satisfacción del empleado y la armonía de las organizaciones.</p>
--	--

35. Título	CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN
Autor y Año	Dr. Alina María Segredo Pérez.2013
Ubicación del artículo (base da tos)	http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext Rev Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2013
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Segredo Pérez Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública [revista en la Internet]. 2013 Jun [citado 2013 Nov 28] ; 39(2): 385-393. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es .
Objetivo del artículo	Reflexionar sobre la importancia del clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización desde una aproximación conceptual al tema, que permite mostrar las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales
Palabras Clave	Clima organizacional, gestión del cambio, dimensiones
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.</p> <p>El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.</p> <p>Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.</p> <p>En salud pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las</p>

	<p>instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a contar métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo</p> <p>El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.</p> <p><i>LitwinyStinger</i> fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.</p> <p>En salud pública las experiencias con el tema se marcan a partir de la propuesta de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) relacionada con el instrumento, Inventario de Clima Organizacional, para aplicar en los equipos de dirección de los sistemas de salud. Este instrumento aporta una herramienta evaluativa, aplicable en salud pública, a través de cuatro dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación</p> <p>Cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones ya definidas por la OPS/OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar</p>
Muestra	Se revisó y analizo bibliografía sobre las temáticas tratadas, pero no especifica número.
Intervención y proceso medición	Se realizó análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió la reflexión desde una aproximación conceptual, sobre las diferentes formas, instrumentos y enfoques del estudio del clima organizacional, así como la experiencia de investigaciones realizadas en el campo de la salud pública en Cuba
Resultados	El clima organizacional cobra un marcado nivel de importancia en la gestión del cambio de los

	<p>sistemas organizacionales. Además se encontraron otros factores que inciden en los cambios organizacionales, tales como: valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, las cuales permiten esclarecer las causas de la satisfacción y la insatisfacción de los empleados en una organización.</p>
Discusión	<p>Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico.</p> <p>El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización</p>
Análisis Personal	<p>Este estudio marca un punto de interés para el logro de un mejor desempeño en centros de salud, en los cuales lo importante es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción; la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores del sistema depende de que las retribuciones y estímulos morales se ajusten a las expectativas.</p> <p>Dentro de los aspectos más relevantes que asume este estudio está la importancia que tiene para todos los profesionales en salud y en otras áreas que tienen a su cargo el manejo de personal, la comprensión de las exigencias organizacionales en relación a la ciencia, la técnica y la tecnología como herramientas para el crecimiento y la competitividad en el mercado, dado que el surgimiento organizacional, debe ir de la mano con los avances sociales y científicos, de modo que se conviertan en reales soluciones para las necesidades de las personas.</p> <p>Lo anterior, tomando en cuenta que es la sociedad la que impone las necesidades, pero también las tendencias más aceptables en cuanto a atención, calidad y servicios, tres elementos sobre los que las instituciones deben estar siempre trabajando, sobretodo en el campo de la salud donde el impacto de estos factores causan un efecto directo en la calidad de vida de la población, extendiendo además su esperanza de vida, a través de tratamientos e inventos médicos que faciliten cada vez más la mejoría de condiciones de salud específicas, con medios más cómodos y efectivos.</p>

	<p>Cabe aclarar, que esto no exime a ninguna organización del hecho de preocuparse también de la calidad de vida del personal interno, ya que este, es el impulsor directo de la transformación que sufre la sociedad a través de la implementación de esos avances tecnológicos, científicos y organizacionales que garantizan mayores oportunidades para la población usuaria, e incrementan los niveles de eficiencia y eficacia en los servicios a los que acceden.</p> <p>Y dentro de ese proceso de garantizar también la calidad de vida para los colaboradores, está la realización de tareas de manera sistemática que no solo velen por que haya un buen ánimo en el trabajador, sino porque visualice a su alrededor oportunidades de mejora para su vida, profesional y personal, bajo parámetros de confianza y respeto en la dinámica de interacción organizacional.</p> <p>Estos aspectos contribuyen a fomentar unas percepciones positivas del empleado hacia su lugar de trabajo, de manera que se sienta motivado, dado que estos aspectos repercuten en su comportamiento, puesto que se siente participante de logros y resultados.</p> <p>De ahí la importancia de sumar a los procesos internos, la evaluación del clima organizacional, con el fin de obtener datos importantes que le orientan en el proceso de mejoramiento y la planeación de un plan de acción dirigido a fortalecer a la institución.</p> <p>Esto nos explica entonces la necesidad de crear interés en conocer la conducta de las personas, la estructura organizacional y los procesos internos y externos de la misma, lo cual constituye el Clima organizacional en sí, el cual debe conocerse, entenderse y atenderse en pro de la organización, y de su recurso humano.</p> <p>Finalmente este conocimiento será el que le permita a la organización tener un personal más comprometido en la aplicación de lo que ya conoce, mejorando la atención que se presta y sumando índices de calidad al servicio y a la institución en general, que serán los elementos que constituyen la percepción de los clientes o de los pacientes en el caso de las empresas de salud, aportando a desarrollar sentimientos de satisfacción con los profesionales y la institución.</p>
--	---

36. Título	CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD
Autor y Año	Dr. José Marcos Santa Eulalia Mainegra, Dra. Betty Alicia Sampedro Díaz. 2012
Ubicación del artículo (base datos)	http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242012000500011&script=sci_arttext
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Santa Eulalia Mainegra José Marcos, Sampedro Díaz Betty Alicia. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Rev. Med. Electrón. [Revista en la Internet]. 2012 Oct [citado 2013 Nov 28]; 34(5): 606-619. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es .
Objetivo del artículo	Explicar y entregar una perspectiva acerca del concepto de clima organizacional, su diagnóstico y sus ventajas para los directivos en la atención primaria de salud.
Palabras Clave	clima organizacional, instituciones de salud, dimensiones
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El clima organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional.</p> <p>El comportamiento organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada, donde se tiene en cuenta para su análisis la interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema de dirección.</p> <p>En salud pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones, porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben</p>

	<p>iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.</p> <p>La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad. La calidad en la administración y en los servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos.</p> <p>En los resultados de una institución, el proceso de dirección es un elemento fundamental, ya que es aquí donde se movilizan recursos humanos, materiales, financieros e instalaciones para prestar servicios a una población determinada. Estas organizaciones tienen un conjunto de características propias derivadas de su objeto de trabajo y de la profesión.</p>
Muestra	<p>Se realizó una amplia revisión bibliográfica, dentro de las cuales se destacan a nivel mundial: Lewin, Lippit y White (1939), Halpins y Crofts (1963), Forehand y Gilmer (1965), Litwin y Stringer (1968), Dessler (1993), Hall (1996), Likert (1999) y Goncalves (2001); en Cuba, en el sector salud, se destacan fundamentalmente los trabajos de la Escuela Nacional de Salud Pública realizados por Presno Labrador (1997), Jiménez Canga (1998), Márquez (2001), Segredo Pérez (2003- 2010).</p>
Intervención y proceso medición	<p>El estudio bibliográfico que sirve de marco a esta investigación es amplio y diverso en su naturaleza y tipología. Sin dudas, el enfoque socio-psicológico del tema define las líneas de referencia, pero el interés en asumir un enfoque pedagógico y directivo del asunto, aplicados a las instituciones de salud también configura los contextos interpretativos y valorativos que serán utilizados en el proceso investigativo de carácter teórico.</p>
Resultados	<p>El conocimiento del clima organizacional en las diferentes instituciones de la Atención Primaria de Salud proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.</p> <p>Se comprobó que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento de profesionales, técnicos, entre otros que laboran en dichas instituciones.</p>

<p>Discusión</p>	<p>Quando la organización aprende, enseña y educa, continuamente se transforma a sí misma, en definitiva, porque desarrolla la capacidad de los diferentes miembros de la organización en el proceso colectivo, de integrarse a las funciones formativas de manera activa y dinámica, se convierte en una organización inteligente. Al mismo tiempo, la calidad de la asistencia y la realización de investigación educacional en los propios servicios de salud se ven favorablemente influidas, se integran y se transforman en un nivel cualitativamente superior, la atención en salud y la docencia.</p> <p>Si un mejor desempeño laboral conduce a compensaciones y estímulos morales más altos, y si en opinión de los trabajadores la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción tanto de prestadores como de la población que recibe el servicio. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.</p> <p>El interés en asumir un enfoque pedagógico y directivo del Clima organizacional, aplicado a las instituciones de salud configura los contextos interpretativos y valorativos que se requieren para reflexionar un poco más esta relación de conceptos desde su aplicación:</p> <p>Chruden y Sherman “consideran que toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización conlleva al logro de los objetivos establecidos”. Brow y Moberg, por su parte, “manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. Para Hall, el clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”.</p> <p>Según Gonçalves, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es aquel que atiende, como elemento fundamental, a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, por tanto el de mayor utilidad es planteado por Hall, que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y</p>
-------------------------	---

	<p>procesos que ocurren en un medio laboral, de ahí que la calidad del entorno juegue un papel importante en la percepción sobre el clima de una organización. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la institución; por ende se refleja la interacción entre características personales y organizacionales.</p> <p>Este planteamiento se aplica igualmente en las instituciones de salud, donde cada organización es única y todo grupo humano desarrolla características especiales. La singular cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas establecidas cada organización desarrolla una personalidad determinada.</p> <p>La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización. Para lograr mejoras en la productividad, son importantes dos aspectos: mejoramiento de la calidad del entorno laboral y participación de las personas en la contribución con el éxito de la organización de una manera significativa.</p> <p>Cuando los dirigentes de una institución descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad del servicio prestado muy superior del entorno laboral.</p> <p>Un punto de interés cardinal para el logro de un mejor desempeño en centros de salud, es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción; la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores del sistema depende de que las retribuciones y estímulos morales se ajusten a las expectativas.</p> <p>Si un mejor desempeño laboral conduce a compensaciones y estímulos morales más altos, y si en opinión de los trabajadores la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción tanto de prestadores como de la población que recibe el servicio. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación</p>
--	--

de continuar desempeñándose mejor.

Existen varios enfoques para la definición del término dependiendo de los expertos que tratan el tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista. En este se distinguen dos investigadores: Forehand y Gilmer, quienes definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forma”. El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts, quienes definieron el clima como “la opinión que el trabajador se forma de la organización”. El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo. Los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, y para ellos el clima son “los efectos subjetivos percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”.

Wather, representante del enfoque de síntesis proporciona una definición con la cual concuerdan los autores de esta investigación, “el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.

Aludir al clima organizacional es una tarea obligada cuando se trata de estudiar un organismo social. Para comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que interviene, entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

TENDENCIAS CONCEPTUALES:

- Existen tres enfoques o corrientes para la definición del clima organizacional en dependencia de los

	<p>aspectos que toman en cuenta los diferentes autores; el enfoque estructuralista, el subjetivo y el de síntesis.</p> <ul style="list-style-type: none">- La línea de investigación perceptual es la que con mayor frecuencia ha sido utilizada por varios estudiosos del clima organizacional, entre ellos Wather, Hall, Gibson, Litwin y Stringer, Brow y Moberg, Halpins y Crofts y más recientemente Goncalves y Segredo.- La mayoría de los autores consultados concuerdan en que para realizar un estudio sobre clima organizacional es recomendable usar la técnica de Litwin y Stringer, ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios.- En nuestro sistema es recomendable emplear el cuestionario modificado por la doctora Segredo Pérez, que mide cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación, el cual ha sido utilizado por los autores y aporta muy buenos resultados e información valiosa para la toma de decisiones que permiten corregir el rumbo para el logro de los objetivos deseados, además de ser más sencillo y factible que el propuesto por Litwin y Stringer.- Por tanto, en función de esta variedad de criterios, los autores consideran y asumen la definición de clima organizacional que a continuación se expresa: Es el ambiente interno que perciben los trabajadores y directivos del centro en el cual trabajan, que influye en su comportamiento y tiene una repercusión institucional y social.- La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.- De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.- Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en
--	--

los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

- A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Dimensiones del clima organizacional

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, dimensión (del lat. dimensión), significa “cada una de las magnitudes de un conjunto que sirven para definir un fenómeno”.

Las dimensiones no son, en sí mismas, disposiciones espaciales o temporales ni personas, sino dispositivos que permiten analizar una realidad. La idea de dimensiones responde a razones eminentemente operativas, facilita la comprensión de la institución y considera múltiples perspectivas sin perder de vista la totalidad.

Esta idea permite situarse en diferentes niveles institucionales y comprender distintos modos de operar. La mirada se enriquece, pero no pierde su capacidad de enfocarse en algún fenómeno particular. Una gestión que comprenda y emplee esta mirada pluridimensional de un modo operativo promueve cambios que superan la tendencia a la fragmentación institucional.

	<p>Desde la teoría, este término puede ser presentado como:</p> <ul style="list-style-type: none">-Dimensión organizacional, que representa la idoneidad de la estructura administrativa de una institución, la cual, de acuerdo con su dimensión, características de entorno, área de actividad, antigüedad, etc., debe presentar una estructura organizativa que facilite el desempeño de las diversas funciones que conforman la organización. Incluye, además, el perfil del recurso humano, el nivel y experiencia del personal profesional y técnico que la conforman, y la adecuación y preparación específica de cada uno de ellos para las funciones que debe desempeñar dentro de la organización.-Dimensión actitudinal, se refiere a la disposición del personal de la empresa institución, en todas las áreas de actividad de la misma y a todos los niveles de la organización, a asumir de manera decidida y permanente la promoción de mejoras en las actividades que desempeñan. Aspectos tales como: liderazgo, disposición para la solución de problemas, creatividad, disciplina, solidaridad, sentido de pertenencia. Representan elementos fundamentales de la dimensión actitudinal.- Dimensión administrativa, se pueden identificar rubros referidos a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución. También abarca aspectos como: relaciones laborales, control escolar y cumplimiento de la normatividad escolar, entre otros, e incluye criterios, mecanismos y procedimientos en la asignación de recursos para el desarrollo de las diversas actividades de la escuela.- Dimensión pedagógico-curricular, se refiere a los aspectos más relevantes de la institución: los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En esta dimensión es posible identificar el desarrollo de las actividades académicas que lleva a cabo la escuela para atender los requerimientos de los planes y programas de estudio; las prácticas de enseñanza de los profesores, así como el rendimiento escolar de los estudiantes, entre otros aspectos. También representa el punto nodal para valorar el grado de cumplimiento de los propósitos educativos encomendados a las escuelas normales. <p>Evidentemente, estos términos se interrelacionan, y por ello consideramos que no es necesario realizar un proceso de selección riguroso del cual se va a utilizar; esto dependen del tipo de institución o empresa a estudiar, de los objetivos que persiga la investigación y a características</p>
--	---

	<p>propias de ese centro como: perfil y relevancia de la política interna, los programas internos de desarrollo, la apertura a la participación individual y colectiva en el estudio, entre otros.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>Este estudio nos remite a reflexionar sobre los motivos que han caracterizado al clima organizacional como elemento decisivo frente al cambio en las empresas y la eficiencia de los procesos, además de ser una condición fundamental para el incremento del rendimiento laboral y la capacidad de competencia en los mercados.</p> <p>Pero el clima es un factor que exige integralidad entre la dinámica de relación de los sujetos que componen la organización, entre ellos sus directivos, quienes son los encargados de movilizar y dar el manejo adecuado a los recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros, apoyándose en la gestión que realiza el resto del personal, de manera que la retroalimentación al proceso haga de la toma de decisiones un asunto más asertivo.</p> <p>Y en la medida en la que el directivo busca ese apoyo, descubre fortalezas en sus empleados que le dirige hacia una mayor utilización de esas capacidades, haciendo a su vez que el empleado también se sienta satisfecho, incrementado su desempeño, que posteriormente se convertirá en su herramienta para ganar reconocimientos de tipo moral, económico y profesional, incrementado su nivel de autoestima y auto concepto, pero además contribuyendo de manera directa con su empresa.</p> <p>Visto de esta manera el clima se convierte en un conjunto de propiedades que se deben medir, con el objetivo de conocer el punto de vista de los empleados y propiciar cada vez más su buen acople a la organización y asegurando con esto la calidad de su servicio.</p> <p>Es por esto que para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.</p> <p>La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima</p>

	<p>organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos. Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.</p> <p>En este sentido consideramos que el clima organizacional incide de manera directa en la calidad de los servicios en salud, puesto que durante la creación y validación de todos los instrumentos nombrados en el artículo permitieron unos altos grados de asertividad y afectividad que demostrador la existencia del clima como factor influyente en la conducta del ser humano que trabaja.</p>
--	---

37. Título	CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DOS COMPONENTES ESENCIALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL
Autor y Año	José Guadalupe Salazar Estrada,Julio Cristóbal Guerrero Pupo,Yadira Bárbara Machado Rodríguez,Rubén Cañedo Andalia. .2009
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf ACIMED. 2009; 20(4): 67-75
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Salazar Estrada, JoséGuadalupe; guerrero Pupo, Julio Cristóbal; Machado Rodríguez, Yadira Bárbara; Cañedo Andalia, Rubén. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DOS COMPONENTES ESENCIALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. ACIMED. 2009; 20(4): 67-75. 28-11-13.(10:57 pm)
Objetivo del artículo	Revisar como el clima organizacional y la cultura organizacional se constituyen en dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral.

Palabras Clave	Clima organizacional, cultura organizacional, productividad laboral.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El ambiente laboral está constituido entonces por tres determinantes: <i>El general</i>: Compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.</p> <p><i>El operativo</i>: Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.</p> <p><i>El interno</i>: Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior. entre los componentes del ambiente interno se hallan la <i>organización propiamente dicha</i>, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, etc.; el <i>personal</i>, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador, y la <i>producción</i>, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso de productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas, etcétera.</p> <p>El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa.</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL: Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.</p> <p>CULTURA ORGANIZACIONAL: Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de</p>

	<p>significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.</p> <p>PRODUCTIVIDAD LABORAL: Un trabajador es un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.</p>
Muestra	Se realizó la revisión bibliográfica en relación con la temática. Sin definir un número exacto.
Intervención y proceso medición	Se revisó bibliografía y se realizó un análisis sobre las temáticas tratadas, para finalmente concluir en algunos planteamientos que demuestran la importancia del clima organizacional, de la cultura en la productividad y satisfacción del empleado.
Resultados	<p>Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.</p> <p>El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real —según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado—, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.</p> <p>Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento.</p> <p>Puede que existan múltiples climas en una organización. La percepción de gerentes y trabajadores se relaciona con los niveles de la organización, los diversos lugares de trabajo o las distintas</p>

	<p>unidades del centro de trabajo. La riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización.</p>
Discusión	<p>El artículo no presenta discusión.</p>
Análisis Personal	<p>El ambiente laboral en una organización incluye gran cantidad de elementos, algunos asociados directamente con la empresa, otros con el individuo que labora dentro de la empresa y otros con el medio que rodea esa relación entre empleado y organización.</p> <p>Sin embargo existen tres componentes fundamentales del ambiente a nivel organizacional, que son: el ambiente interno, el cual recoge todo lo que tiene que ver con estructura y organización empresarial; el componente operativo, que comprende tanto al empleado, como a su cliente y a sus proveedores y el componente general que es el que integra todos los elementos que rodean el desempeño de las actividades, el desarrollo de los procesos y el logro de los resultados esperados.</p> <p>Esto nos indica que el ambiente laboral también debe ser un aspecto fundamental a tener en cuenta en las gestiones administrativas y la planeación estratégica del desarrollo de la organización, al que además se le debe medir y controlar, con el fin de construir la matriz DOFA de la empresa y a partir de ahí definir criterios de trabajo direccionados al logro efectivo de los objetivos planteados.</p> <p>Cabe anotar que también esa labor incluye al ser humano, y trata de protegerlo de los riesgos que pueden alterar su ambiente de manera negativa, de manera que el empleado no se vea influenciado por situaciones que puedan hacer que él construya una percepción también negativa de la organización en la que se encuentra, ya que si nos apoyamos en la definición del clima laboral, esas percepciones que el empleado tiene sobre la empresa es lo que incide en su desempeño y productividad, y por ende en los resultados obtenidos por la empresa.</p> <p>Es decir, que cuando se producen ambientes laborales negativos es posible que se generen percepciones negativas en el trabajador y cuando esas percepciones son compartidas entre varios empleados se inicia la conformación de una cultura frente a la forma de visualizar la empresa, puesto que la cultura comprende tanto las creencias, como los valores y las conductas generalizadas dentro</p>

	<p>de un ambiente laboral.</p> <p>Frente a lo anterior es oportuno mencionar que la cultura que se genera en una empresa es clave para la fácil o difícil resolución de situaciones problemáticas, y normalmente causan estadios permanentes de algunas situaciones, puesto que la cultura no se transforma a corto plazo, sino que por el contrario puede tardar años en que se den modificaciones.</p> <p>Por eso las empresas requieren prevenir que se perpetúen situaciones de malestar dentro de la empresa, ya que esto tiene también un efecto en la productividad y en la salud física y mental de los trabajadores; siendo entonces necesario construir climas generadores de confianza y condiciones adecuadas que beneficien las actitudes positivas hacia la empresa y el ambiente laboral se convierta en un factor de ventajas para quienes se desempeñan en él.</p> <p>Por todo lo anterior, las organizaciones actuales están invitadas a diseñar estrategias que garanticen la buena calidad de vida laboral de sus empleados, identificando a tiempo situaciones que puedan dañar su salud física, mental, o causar inestabilidad emocional y psicológica, ya que la responsabilidad de lograr un buen clima laboral mantener un buen ambiente laboral y construir una cultura organizacional, es tarea inicial de los directivos y administradores a través de políticas de bienestar social.</p> <p>De esta manera este estudio permite integrar elementos como la cultura, el ambiente y el clima laboral, demostrando que son conceptos estrechamente ligados entre si y que los tres constituyen un alto nivel de compromiso y responsabilidad para los creadores de empresa, más aun si estas empresas se dedican al sector salud, puesto que se requiere gente sana, que brinde atención adecuada para personas enfermas, con necesidades marcadas que incluyen también su aspecto emocional como parte fundamental del tratamiento y rehabilitación de la enfermedad.</p>
--	--

38. Título	CALIDAD DE ATENCIÓN DEL ADULTO MAYOR EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD COCHABAMBA
-------------------	---

Autor y Año	Dr. Jaime Alejandro Zambrana Zambrana, Dr. Wilfredo Villarroel Lafuente y Dr. Raúl Copana Olmos. 2009
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1817-74332009000100004&script=sci_arttext RevCientCiencMéd v.12 n.1 Cochabamba 2009
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Zambrana Zambrana Jaime Alejandro, Villarroel Lafuente Wilfredo, Copana Olmos Raúl. CALIDAD DE ATENCIÓN DEL ADULTO MAYOR EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD COCHABAMBA. RevCientCiencMéd [revista en la Internet]. 2009 [citado 2013 Nov 29]; 12(1): 7-9. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1817-74332009000100004&lng=es .
Objetivo del artículo	Determinar la percepción del Adulto Mayor sobre la calidad de atención y la relación médico paciente dentro del marco de las prestaciones del SMGV. (Seguro Médico Gratuito de Vejez)
Palabras Clave	Adulto mayor, calidad de atención, Seguro Médico Gratuito de Vejez, relación médico paciente, empatía.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El envejecimiento de las poblaciones a nivel mundial es un fenómeno de aparición reciente en el mundo que se da con más impacto en los países desarrollados, pero que también está presente en Bolivia. Según el Censo de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística (INE) un 7% de la población en el país es mayor de 60 años o Adulta Mayor (AM), estaríamos hablando en ese entonces de 579.259 habitantes, de los cuales el 61% vive en la pobreza o sea 301.551 ancianos.</p> <p>Posteriormente al establecer al AM como grupo estratégico para el desarrollo de Bolivia se promulga la ley 1889 que pone en vigencia el Seguro Médico Gratuito de Vejes (SMGV) y la Ley del Adulto Mayor.</p> <p>Actualmente la cobertura del SMGV es del 16% de los adultos mayores, de los cuales el 88% recibe prestaciones en la Caja Nacional de Salud (CNS) El colapso de infraestructura y financiamiento en la CNS hace que la atención del SMGV sea cada vez más difícil y disminuya la calidad y calidez de atención con el AM; que se caracteriza por sufrir poli patología y requerir muchos fármacos y estudios para su atención. Surge entonces la preocupación de conocer la percepción del AM frente a</p>

	su atención en salud y a la relación médico paciente.
Muestra	Se analizaron 170 muestras, 114 en la CNS policlínico y 56 en la CNS Quillacollo. Se recolecto la muestra con criterio aleatorio sistemático, a todos los AM que consultaron en dichos policlínicos durante los días de lunes a viernes en horarios de atención de consulta. Se utilizaron como criterios de inclusión: AM afiliados al SMGV, AM que consientan en participar del estudio. Se excluyeron AM que respondieron el cuestionario de manera incompleta o rechazaron participar del estudio. Se obtuvieron un total de 170 muestras para análisis.
Intervención y proceso medición	<p>Estudio de tipo transversal, descriptivo y con carácter observacional del problema planteado, es llevado a cabo el período entre agosto y septiembre del año 2008. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario semiestructurado de preguntas cerradas, analizando las siguientes variables: Variable dependiente: Calidad de Atención en Salud del AM.</p> <p>Para el análisis estadístico se procesaron los datos ficha de datos, los cuales analizaron en el programa SSPS® versión 11.5, realizándose análisis descriptivos de las variables y prueba de chi cuadrado para comparar datos.</p> <p>Consentimiento informado: Los AM consintieron en participar del estudio en forma verbal y al llenar completos los datos del cuestionario, los cuales fueron utilizados con suma confidencialidad y solo para fines del estudio.</p>
Resultados	Se observó que la percepción sobre la calidad de Atención del SMGV en la CNS es buena en 51% de los casos, 27% la catalogan como regular a mala y el 22% como pésima. Referente a la relación médico paciente tenemos que 68% de los pacientes están de acuerdo con el trato que se les brinda en el SMGV. Se concluye con este estudio que el nivel de trato y calidad de atención al paciente AM, falta aún mucho por avanzar, un trato cordial o solo un apretón de manos serian un buen comienzo para un tratamiento mejor del adulto mayor.
Discusión	<p>La mayoría de los datos demográficos encuadran perfectamente con los datos recogidos en la revisión bibliográfica y estadísticas del índice nacional de estadística (INE).</p> <p>La población de Adultos Mayores, según el análisis, estaría en un proceso de feminización, debido a</p>

	<p>que las mujeres tienen esperanzas de vida más altas que los varones, aun así nuestros indicadores de envejecimiento no son tan elevados como los de otros países del mundo</p> <p>La atención del AM es percibida tanto en el área urbana, como en la periférica (Quillacollo) como buena en la mitad de los casos, pero un importante grupo de AM la califica como pésima (20% de los AM). En Bolivia solo el 16% de los AM cuentan con el SMGV, y más del 80% de los mismos lo está en la Caja Nacional de Salud, aproximadamente 128.000 AM, de los cuales el 20% considera que la atención es pésima, 38% que es mala a regular. La relación médico-paciente tiene aprobación de los usuarios y es catalogada en dos terceras partes de la población como buena.</p> <p>Se concluye con este estudio que el nivel de trato y calidad de atención al paciente AM, nos falta aún mucho por avanzar, un trato cordial o solo un apretón de manos serian un buen comienzo para un mejor tratamiento del adulto mayor.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>Para la mayoría de las personas que en algún momento hacemos uso de un servicio de salud, es importante la atención que se nos brinda y el modo en el que se nos trata, pero para algunas poblaciones dadas sus características es aún más importante por su nivel de vulnerabilidad y sensibilidad frente al trato, como la población de adultos mayores, lo cual es un indicador de la necesidad existente en la revisión continua de la prestación de los servicios, y del mejoramiento que debe existir en la actitud y las acciones que se generan frente a los pacientes en las instituciones de salud.</p> <p>Pese a esto aún existe cierto nivel de indiferencia al tema, puesto que en la mayoría de las instituciones y en el personal de salud hay una cultura de atención dirigida al abordaje de la enfermedad específicamente, sin un mayor análisis de las necesidades emocionales, afectivas psicológicas que pueda demandar el paciente a través del dolor físico o de la influencia que tienen otros aspectos participantes en la dinámica médico-paciente que facilitan la adherencia y respuesta positiva a los tratamientos.</p> <p>Sumado a esto existe también una población alta de adultos mayores en la mayoría de instituciones de salud, los cuales deben someterse a las condiciones habituales de congestión de los servicios, largas filas y procesos de papeleo complejos, que causan un mayor nivel de estrés y desgaste físico,</p>

	<p>situaciones que parecen seguir siendo normales en algunas instituciones.</p> <p>Todos los aspectos anteriores conducen a la reflexión frente al tipo de atención que se brinda en las instituciones de salud, ¿cual es el nivel de calidad que se impregna en los servicios médicos?, ¿Cuál es la relación que existe entre la enfermedad y la necesidad de brindar atención humanizada? y ¿Qué tanto se requiere para convertirse en instituciones que prestan servicios con calidad?</p> <p>Sin embargo, existe un punto clave en el desarrollo de una cultura de atención humanizada, y es la influencia institucional en el desarrollo de labores del personal de los servicios de salud, más aun cuando son instituciones de carácter público, dado que una visión humanista impartida desde las directivas organizacionales frente al cuidado y atención del paciente, se convierte paulatinamente en una característica de la cultura organizacional que conduce a resultados de satisfacción tanto para el usuario, como para la gratificación psicológica que experimenta quien brinda el servicio. De esta manera la humanización de los servicios se convierten en un factor del modelo biomédico, influyente.</p> <p>Además es importante que el contexto del profesional en salud sea garante de condiciones de salud para él, donde pueda realizar su trabajo de manera tranquila, sin sobrecarga laboral y sin perder su autonomía profesional, dado que el ser humano presenta una innata tendencia a retribuir al medio lo que recibe.</p> <p>Por último es importante resaltar que en su gran mayoría los usuarios valoran más los aspectos del cuidado que tienen, en relación con la comunicación, el afecto y la atención que se le presta dentro de las instituciones hospitalarias, que el mismo tratamiento farmacológico como tal.</p>
--	--

39. Título	IMPACTO SOBRE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA
Autor y Año	Lic. J. Armando Solís Ortiz; Lic. enEnf. Rosa Ma. Miranda Rosas.2009

Ubicación del artículo (base datos)	http://hypatia.morelos.gob.mx/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=637 Hypatia - Revista de Divulgación Científico - Tecnológica del Estado de Morelos.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Solís Ortiz, Armando; Miranda Rosas, Rosa María. IMPACTO SOBRE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA. Hypatia - Revista de Divulgación Científico - Tecnológica del Estado de Morelos.2009. 28-11-2013 (10:59 pm)
Objetivo del artículo	Evaluar el impacto sobre la calidad de la atención, cuando es utilizado el equipo de envíos intrahospitalarios en el Centro Médico Nacional 20 de Noviembre del ISSSTE
Palabras Clave	Calidad de atención, evaluación de la calidad y atención médica.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La definición de la calidad estuvo vinculada a la rapidez y eficiencia en la prestación de los servicios, tanto a pacientes ambulatorios como a los que se encuentran en internamiento y en aquellos procesos ajenos a las responsabilidades de la profesión.</p> <p>Así mismo se establece que la evaluación de la calidad, para definición de políticas de salud, requiere del análisis de la estructura, procesos y resultados del centro hospitalario y los factores externos que más inciden sobre los resultados esperados.</p> <p>Una de las grandes preocupaciones de los hospitales en la atención que proporciona en sus instalaciones, a personas tanto sanas, como enfermas, es la seguridad y rapidez con la que se debe dar toda acción destinada al cuidado de la salud, Estas deben darse en un entorno de limpieza y confort para los pacientes, sus familiares y demás personas que los visitan, por supuesto sin obviar la seguridad que se requiere para el mismo personal da salud, el cual es el responsable de proporcionar la atención, asimismo entre las condiciones que se deben de cumplir es que, además de la seguridad, rapidez y calidad, es que la prestación de los servicios debe ser oportuna, para poder cumplir con estos requerimientos sobre todo en el caso de pacientes que no solamente perdieron la salud, sino que han sumado complicaciones a la gravedad de sus padecimientos, por lo que es fundamental una atención lo más rápida posible.</p> <p>En la formación académica de cada profesión del Área de la salud está implícito el que a través de la</p>

	<p>aplicación de los conocimientos y la tecnología aplicada a la salud, se favorecer la calidad de la atención para las personas a nuestro cargo y responsabilidad, sin obviar que en nuestra práctica profesional debe estar sujeta a marcos y códigos de Ética, por lo que debemos de conocer, aplicar y hacer respetar los Derechos del Paciente, sin importar su edad y vulnerabilidad por su estado de salud, para el personal que da la atención directa al paciente estos factores, nos obligan a buscar alternativas para permanecer el mayor posible tiempo con los pacientes durante su estancia intrahospitalaria.</p> <p>La calidad de la atención fue definida como el "grado en el cual los servicios de salud para individuos y población mejoran la posibilidad de lograr los resultados deseados en salud y son congruentes con los conocimientos profesionales actuales".</p>
Muestra	120 enfermeras de 14 servicios del centro médico nacional 20 de noviembre. La aplicación del instrumento se llevó a cabo en 14 servicios del Centro Médico Nacional 20 de Noviembre del ISSSTE.
Intervención y proceso medición	<p>El grupo de trabajo de la presente investigación discute la importancia de conocer el impacto del nuevo equipo de sistema de envíos del Centro Médico Nacional 20 de Noviembre, sobre la calidad de la atención médica y si el uso de este de alguna manera mejora la calidad en la atención al derechohabiente, por las ventajas que supuestamente tiene para la infraestructura hospitalaria, en el hecho de contar con un sistema integral de envíos, asimismo validar si dicho equipo favorece la organización relacionada con dar una atención eficiente y de igual forma, verificar si el equipo sirve para mejorar las condiciones de trabajo del personal del Área de la salud, que hace uso del sistema integral de envíos, específicamente del personal de enfermería.</p> <p>Con el propósito de validar nuestra investigación se aplica de manera aleatoria una encuesta, a la cuarta parte de las enfermeras y servicios del Centro Médico Nacional 20 de Noviembre, que trabajan de manera más importante con el sistema de envíos. La encuesta, incluye; el servicio a que pertenezca cada encuestado, su turno de trabajo, la frecuencia que haba hecho del sistema de envíos, si consideraba eficiente o deficiente al sistema, si la utilización del sistema le ahorra o no tiempo en sus jornadas y si esto se reflejaba en mayor calidad en la atención a los pacientes y por último si consideraba que el sistema de envíos era favorable a la unidad médica en general y al</p>

	personal de enfermera en particular.
Resultados	El 90 por ciento de las enfermeras (108) consideraron que el sistema de envíos era muy favorable para el paciente, en la medida que ellas podan permanecer más tiempo con ellos en lugar de dedicarse a labores de mensajera, el 95% considera que el sistema de envíos era muy eficiente y que permita el ahorro de tiempo a todo el personal, especialmente en los espacios muertos que representa el regreso a sus servicios cuando salen, las pérdidas por descompostura de elevadores o salir de ellos para trasladar pacientes o camillas. El 95% de las enfermeras consideran sin poder probar esta aseveración que el sistema de envíos podrá evitar enfermedades laborales, por los largos periodos que permanecen de pie y los traslados innecesarios dentro del Centro Médico Nacional. Incluso se deja ver cierta empatía y comentarios, a que la transportación de muestras de laboratorio a través del sistema de envíos por sistema neumático, puede contribuir a la disminución de riesgos de infecciones, sin poder acreditar estos comentarios. De todo lo anterior se desprende la buena aceptación de este equipo de envíos, el impacto positivo en la calidad de la atención médica, el ahorro de tiempo para el personal de enfermera, esto último de particular importancia si nos atenemos a la carencia real de este profesionista en el sistema de salud y eventualmente la disminución de riesgos para enfermera, que incluye la disminución de riesgo de infecciones.
Discusión	La atención médica de calidad se fundamenta en la realización de un diagnóstico oportuno y certero para cada paciente, disponiendo para ello de los mejores métodos y técnicas, y como consecuencia, la administración de un tratamiento idóneo para restablecer, en lo posible, la salud, logrado lo anterior se considera que la calidad se determina también por la accesibilidad de los servicios, la continuidad y la satisfacción de los pacientes.
Análisis Personal	<p>Cuando nos referimos a calidad de atención en salud, pueden existir algunas diferencias en el concepto, pero en esencia continua siendo una expresión pensada en términos de resultados, de logro de objetivos y de expectativas cumplidas, que además debe proporcionar una percepción positiva y satisffecha a los usuarios que visitan la institución.</p> <p>Pero es un concepto que para lograr materializarlo requiere de un arduo y constante trabajo, donde se involucre a cada uno de sus miembros y se les familiarice con otros conceptos como eficiencia y rapidez en la prestación del servicio, sin excepción de áreas o departamentos institucionales; de ahí la importancia de innovar con estrategias que faciliten el acceso a los servicios, la oportunidad de</p>

	<p>atención y la comodidad del paciente dentro de la institución, en ambientes cálidos y de calidad.</p> <p>Esto hace de la calidad de atención, un aspecto medible de manera obligatoria para las instituciones de salud, puesto que el paciente merece que se le cumplan sus derechos y las organizaciones de salud están en el deber de garantizar que así sea.</p> <p>Sin embargo este proceso de consecución de calidad en la atención puede verse afectado por los modelos de contratación, la ausencia de procesos de selección fomentados en el cumplimiento de perfiles y competencias y las debilidades o falencias que la estructura organizacional pueda presentar en su interior.</p> <p>Punto relevante dentro de esas condiciones que debe cumplirse en términos de calidad es la de garantizar la seguridad del paciente dentro de la prestación de servicios, dado que la mayoría de los usuarios que llegan a las instituciones solicitando atención son personas enfermas, que tienen latente el riesgo de complicar su estado de salud; pero también es de máxima importancia propiciar la seguridad del personal de salud, de modo que para hablar de calidad , necesitamos también poder hablar de seguridad bidireccional entre usuario-paciente, donde se prevenga la aparición de eventos adversos, tanto por causas estructurales, como asistenciales, para lo cual también se necesita el acople absoluto a los protocolos y lineamientos de establecidos y desarrollados por personal dispuesto y con cualidades profesionales que les permitan caminar y aportar en dirección al éxito tanto personal, como organizacional.</p> <p>Lo anterior nos lleva a afirmar que definitivamente dentro de la calidad de servicio en salud, son importantes todos los elementos que rodean esa prestación de servicios, desde los espacios físicos, hasta la posibilidad de continuidad de tratamientos y acompañamiento en cada una de las etapas del proceso de recuperación y rehabilitación después de una enfermedad, por tanto el personal de salud que labora en los servicios debe cumplir con unos parámetros de respeto, disposición y colaboración bastante amplios, de modo que el paciente se auto perciba con un nivel de importancia significativo para quienes lo atienden, de manera que se sientan satisfechos dentro de los servicios de atención, pero también con quienes les prestan los servicios y con estos elementos se pueda contribuir a unos procesos más a menos y armoniosos encaminados al bienestar de la población.</p>
--	--

40. título	EL SÍNDROME DE BURNOUT EN EL DESEMPEÑO LABORAL
Autor y Año	Jairo Enrique González Ramirez, Alicia Aristizabal Alzate ² , María Rosalba López Salazar, Aysa Valencia Moreno, Sergio Leonardo Montoya Salazar, Rubén Darío Agudelo Loaiz. 2013.
Ubicación del artículo (base datos)	http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/10839/629/1/Jairo%20E%20Gonzalez%20Ramirez.pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Jairo Enrique González Ramirez, Alicia Aristizabal Alzate ² , María Rosalba López Salazar, Aysa Valencia Moreno, Sergio Leonardo Montoya Salazar, Rubén Darío Agudelo Loaiz. Tesis.UniversidadCatolica de Manizales. [Internet]. 2013 [citado 29 Noviembre 2013];. Disponible en: http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/10839/629/1/Jairo%20E%20Gonzalez%20Ramirez.pdf
Objetivo del artículo	Revisión de estudios y análisis realizados por varios investigadores que han estudiado con profundidad el síndrome de burnout y sus consecuencias en la prestación de los servicios de salud.
Palabras Clave	Síndrome De Burnout, Fatiga, Agotamiento Profesional, Sistemas de Salud
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El síndrome de Burnout es una respuesta al estrés laboral crónico y puede ser definido como una sensación de fracaso y agotamiento, resultado asociado en la mayoría de los casos a una sobrecarga y exigencia de energía del trabajador a la cual se ven enfrentados los profesionales de la salud. La vida laboral presenta cuadros patológicos basados en estrés crónico producto de la dependencia asistencial y emocional durante el ejercicio cotidiano del profesional de la salud.</p> <p>Los sentimientos y emociones de carácter negativo interactúan generando reacciones psicológicas y fisiológicas nocivas para los profesionales de la salud reflejadas en su desempeño laboral.</p> <p>VIOLENCIA CONTRA LOS TRABAJADORES DE LA SALUD: Las agresiones y violencia contra los profesionales de la salud tienen sus raíces en factores sociales, económicos, organizacionales y culturales. Debido a la complejidad del sistema de salud, los usuarios cada vez se encuentran más</p>

informados de sus derechos por lo tanto la mayor exigencia ha hecho que la relación médico - paciente haya experimentado cambios; los largos periodos de espera en las salas de urgencias, la falta de una infraestructura adecuada y cómoda, insumos insuficientes, insatisfacción en los tratamientos recibidos, el escaso tiempo asignado en la consulta, el incremento de la demanda de los servicios de salud, la cual no alcanza a suplir la oferta, ubican al médico y al usuario en el lugar de victimas en un sistema de salud, en el cual no se ejerce control por parte de las entidades rectoras o tienen una pobre intervención siendo manipuladas por unos cuantos que buscan su propio lucro 5 estas condiciones de violencia pueden afectar la integridad física de los profesionales de la salud, es por esto que se debe identificar aquellas situaciones que pueden generar condiciones o hechos violentos por parte de los usuarios del sistema de salud, haciendo necesario que los profesionales de la salud tomen medidas preventivas para que estos hechos no ocurran Es fundamental que el profesional de la salud no tenga choques con el usuario, el profesional de la salud por su jerarquía y conocimientos debe escuchar al usuario, no debe mostrarle temor, tener una posición relajada pero al mismo tiempo debe conservar su capacidad de raciocinio, tener auto control y protección de su integridad física.

RELACIONES LABORALES: Los factores generadores de estrés laboral involucran aspectos negativos de las instituciones de salud, la administración, amenazas de tipo laboral, liderazgo inadecuado, alta rotación en los puestos de trabajo, jornadas de trabajo excesivas manifestándose en el profesional de la salud a través de síntomas físicos, emocionales, cognitivos y del comportamiento. La manera en que cada persona afronta los desafíos en su vida cotidiana está determinada por diversos factores genéticos, ambientales, físicos, pero si las situaciones desestabilizadoras son repetitivas e incontrolables pueden generar un desgaste en la persona y una influencia notablemente peligrosa sobre su salud.

Una baja motivación y los conflictos laborales son los principales desencadenantes del desgaste profesional en los trabajadores de la salud. La calidad en la atención de los servicios de salud se encuentra directamente relacionada con la salud física y mental de los profesionales de la salud. La inestabilidad laboral es uno de los elementos psicosociales más significativos en los últimos tiempos, este hecho es uno de los principales causantes del estrés laboral trayendo consigo efectos negativos para la salud de los profesionales en este campo.

	<p>LA SEGURIDAD DEL PACIENTE: se define como la ausencia de accidentes o lesiones prevenibles producidas en el proceso de atención en salud. Para garantizar la seguridad del paciente es necesario desplegar diferentes estrategias, pero concretas, tales como: la formación integral de los profesionales de la salud, la detección de riesgos en las diferentes áreas de atención de las instituciones de salud, el análisis de casos ante la ocurrencia de un evento adverso, una adecuada comunicación con los usuarios y sus familias y con énfasis en el respeto que debe existir entre el profesional de la salud y el usuario.</p> <p>Cuando se prestan servicios de salud es esperable que se presente una insatisfacción por parte de los usuarios en cuanto a los resultados obtenidos, la responsabilidad en la prestación de los servicios de salud no recae exclusivamente en el profesional de la salud, las fallas presentadas en la prestación de los servicios de salud deben ser valoradas de una manera integral al interior de las instituciones de salud, analizando aspectos administrativos, suministro de insumos y medicamentos, prestación de los servicios de acuerdo a las políticas institucionales acordes con una infraestructura apta para la prestación de servicios. Para garantizar servicios de salud con calidad es necesario fomentar la medicina basada en la evidencia, las relaciones respetuosas entre el binomio médico – paciente, concientización a los profesionales de la salud del diligenciamiento del consentimiento informado, fomentar la seguridad de los usuarios e impulsar la capacidad de elección y participación activa del usuario en el mantenimiento, cuidado y recuperación de su salud.</p>
Muestra	Búsqueda bibliográfica en varias fuentes documentales.
Intervención y proceso medición	Revisión bibliográfica sobre el síndrome de Burnout en los profesionales de la salud, en varias fuentes documentales, seleccionando aquellos artículos de mayor trascendencia para la construcción del artículo de revisión, a través de lecturas, mapas mentales, análisis, comentarios críticos, discusiones y resúmenes, por un espacio de cuatro meses comprendido entre los meses de abril, mayo, junio y julio de 2013. Para la ubicación y selección de los artículos que servirían de análisis se utilizaron bases de datos. Se tomaron como criterios de selección temas relacionados con el síndrome de burnout, cansancio profesional, seguridad del paciente y factores desencadenantes del estrés laboral con una vigencia no mayor a 5 años, desde el 2008 hasta el 2013, utilizando palabras claves referentes al tema de consulta y contando con unos documentos que presentaran diversas fuentes bibliográficas e indexadas. De los cuales se seleccionaron solo aquellos documentos relacionados con el síndrome de Burnout y la seguridad del paciente y de los profesionales de la

	<p>salud, eligiendo 50 artículos de los encontrados que cumplieran con estas características, los cuales nos permitieron realizar una lectura crítica, una elaboración de mapas conceptuales, una discusión y análisis personal sobre el tema escogido para la consolidación de este artículo de revisión, el cual es fundamental en el momento de evaluar y analizar la seguridad del paciente desde la mirada del síndrome de Burnout.</p>
<p>Resultados</p>	<p>Trabajar en un ambiente laboral saludable representa una forma sana de vivir y una condición de vitalidad al contar con espacios laborales adecuados teniendo una mayor protección en la prestación de los servicios de salud, generando confianza y seguridad en los usuarios y mejorando las relaciones médico – paciente.</p> <p>La atención en salud genera una alta carga emocional para los profesionales de la salud debido a las complejas situaciones y niveles de estrés que deben enfrentar a diario, estas condiciones hacen que el trabajo en el sector de la salud sea altamente desgastante en materia física y mental.</p> <p>Tomaron diversas revisiones de estudios y análisis realizados por varios investigadores que han estudiado con profundidad el síndrome de Burnout y sus consecuencias en la prestación de los servicios de salud, trayendo consigo problemas en la salud de tipo físico y mental a los profesionales acompañado de elementos relevantes como el cansancio emocional caracterizado por la pérdida de energía, agotamiento, fatiga, la despersonalización manifestado por cambios negativos de actitud y respuesta hacia los demás con irritabilidad y pérdida de motivación hacia el trabajo y una falta de realización profesional con respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo.</p> <p>Las instituciones de salud deben propiciar ambientes saludables y acordes para los profesionales de la salud debido a lo complejo que es la prestación de servicios de salud, el profesional de la salud debe contar con la seguridad necesaria en el desarrollo de sus labores cotidianas, se requiere obtener el respaldo de la sociedad y de los usuarios del sistema de salud, así como el reconocimiento digno de su trabajo por parte de los administradores de las instituciones de salud, contando con el respaldo incondicional tanto a nivel laboral como a nivel personal o familiar.</p> <p>Valorar el trabajo del profesional de la salud permite garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, ya que se tienen trabajadores motivados que estarán dispuestos a trabajar en pro de la seguridad del paciente. La motivación es fundamental en el ambiente laboral, este es uno de los elementos esenciales del sistema de seguridad para que la salud sea más humanizada, puesto que el usuario como ser humano debe recibir un trato digno y respetuoso en el que prime la</p>

	<p>confianza entre el profesional de la salud y el usuario, siendo la esencia misma de la atención y garante de esta manera un servicio de salud con calidad y calidez.</p>
Discusión	<p>El síndrome de burnout es considerado como uno de los principales causantes de los daños laborales de carácter psicosocial entre los profesionales de la salud como consecuencia del estrés laboral crónico, combinándose variables de carácter individual, social y organizacional, constituyéndose en un evento de atención primordial por parte del sistema de salud ya que este síndrome hace que la atención a los usuarios del sistema de salud presente riesgos ocasionando choques entre los pacientes y los profesionales de la salud, produciendo una deshumanización en la atención en salud.</p>
Análisis Personal	<p>La gran competitividad e inseguridad laboral así como las exigencias del medio, los cambios trascendentales en los enfoques de la vida y las costumbres, condicionan un ritmo vertiginoso, que genera angustia, agotamiento emocional, trastornos en los ritmos de alimentación, actividad física y descanso, con dolencias físicas, psíquicas y factores de riesgo en la salud de los individuos del nuevo milenio.</p> <p>Por ejemplo desde el saber psicológico, podemos destacar que existen una serie de síntomas a nivel a nivel conductual que pueden verse reflejado en el trabajador que presenta el síndrome de Burnout que por ende va a afectar el desempeño laboral, algunos de ellos son: el empleado no habla, es apático, Hostil, Sarcastico, Pesimista , se Ausentismo laboralmente, relaciones interpersonales distantes y frías, dificultad de concentración disminución del contacto con el público / clientes / pacientes, Incremento de los conflictos con compañeros , disminución de la calidad del servicio, entre otros.</p> <p>Para los trabajadores de la salud el solo hecho de atender usuarios con dificultades de la salud ya es un reto que requiere liberar de cargas emocionales, y realizar un esfuerzo físico y mental, por eso la pertinencia de esta revisión bibliográfica donde aparecen el llamado síndrome de Bornout, que desde otra mirada hace reflexionar, para estar motivado para garantizar al otro el mejoramiento de la calidad de vida y la atención sea humanizada. De tal manera que las instituciones de salud deben prestarle atención a las condiciones en las cuales los profesionales brindan los servicios de salud y partir de ello tomar decisiones para que contribuya a un mejoramiento continuo de la organización.</p>

41.titulo	CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD DESDE LOS MARCOS DE SENTIDO DE DIFERENTES ACTORES SOCIALES EN COLOMBIA Y BRASIL.
Autor y Año	María E. Delgado-Gallego, María L. Vázquez-Navarretey Lygia de Moraes-Vanderlei. 2010
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/viewFile/12554/33260
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	María E. Delgado-Gallego, María L. Vázquez-Navarretey Lygia de Moraes-Vanderlei, Rev. salud pública. 12 (4): 533-545, 2010 [Internet]. [Citado 29 Noviembre 2013];. Disponible en: http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/viewFile/12554/33260
Objetivo del artículo	Analizar los marcos de sentido en la definición de la calidad de un servicio de salud de los diversos actores sociales en Colombia y Brasil.
Palabras Clave	Evaluación de servicios de salud, calidad de la atención de salud, investigación cualitativa, Colombia, Brasil.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	La evaluación de la calidad de los servicios de salud se ha venido convirtiendo en una preocupación creciente en las últimas décadas. Se ha definido de muchas formas, siendo la propuesta de Donabedian. Una de la más aceptada. Sin embargo, no hay una definición universal: el concepto de calidad para el médico, el paciente, el administrador, el político, el empleado, el empresario, no es el mismo y cada uno valora de forma diferente sus componentes. La evaluación de calidad se ha convertido en un área de conocimiento, apoyada en métodos y técnicas de las ciencias sociales, con dos vertientes: la evaluación desde la perspectiva de los profesionales y desde los usuarios, siendo la primera inicialmente más utilizada. La evaluación desde la perspectiva de los usuarios ha tomado relevancia desde las reformas del sector salud. Las estrategias para su evaluación se han apoyado básicamente en dos modelos: el de la satisfacción del usuario a partir del concepto de calidad propuesto por Donabedian, y desde el modelo de la discrepancia o desconfirmación propuesto por Parasuraman

Muestra	<p>Estudio cualitativo, descriptivo-interpretativo. En Colombia se tomó la zona urbana del municipio de Tuluá con 184 725 habitantes, y la zona rural de Palmira con 283 431 habitantes, del departamento del Valle del Cauca en el Suroeste del país; y en Brasil, la zona rural de Cabo Santo Agostinho con una población de 149 964 habitantes, y la zona urbana de Camaragibe con 118 968, del estado de Pernambuco en el Noreste del país</p> <p>Muestra teórica, con diferentes grupos de actores donde podían circular discursos diferentes: Usuarios (U) desde los 18 años, de distintos estratos sociales y sexo; líderes (L); personal de salud (PS); miembros de consejos municipales de salud (CMS) en Brasil y formuladores de políticas (FP) municipales, estatales, y a nivel nacional sólo en Brasil.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Se realizaron entrevistas individuales semi-estructuradas y grupos focales. Las guías de entrevistas individuales y de los grupos focales poseían una parte común y otra específica según el tipo de actor, e incluían además dos preguntas: ¿Qué es para Ud. un servicio de salud de buena calidad?, ¿Qué es un servicio de mala calidad? La duración de las entrevistas y GF fue de 60 a 90 minutos, las cuales fueron grabadas y posteriormente transcritas textualmente.</p> <p>Se realizó un análisis de contenido, por etapas diferenciadas: 1. Segmentación de los datos por cada país, municipios y actores. 2. A partir de las dos preguntas se codificaron datos e identificaron categorías emergentes. 3. Comparándolas constantemente, se agruparon en cuatro grandes categorías y subcategorías; el análisis se apoyó en el programa Ethnograph v 5.8. La calidad de los datos se logró: discutiendo los resultados con los informantes; triangulando: información de distintos grupos de informantes, diferentes técnicas y varios investigadores en el análisis.</p>
Resultados	<p>COLOMBIA</p> <p>Adecuación de la estructura de servicios</p> <p>Usuarios valoran mucho la accesibilidad al servicio: tiempo para ser atendidos, el trato igualitario que deben darles los actores institucionales, una gestión administrativa ágil y coordinada entre todas las instituciones involucradas en el servicio, y el tiempo adecuado de consulta. Además es significativo para usuarios y personal de salud, acceder a la información y la disponibilidad de recursos</p> <p>Nivel técnico de la atención</p> <p>Calidad en el servicio significa para muchos usuarios, líderes y personal de salud, la resolutivez de los problemas de salud que debe dar el sistema; y esto tiene sentido para ellos, cuando se hacen intervenciones clínicas que resuelvan</p>

	<p>el problema, cuando se utilizan medicinas de calidad como lo señalan muchos usuarios.</p> <p>Los aspectos relacionados con la calidad técnica del personal de salud, no sólo son percibidos y significados por el personal de salud, sino que muchos usuarios construyen y describen la calidad desde esa categoría. Esta la perciben en la competencia del médico cuando hace exploración física o clínica, cuando utiliza ayudas diagnósticas tecnificadas y en el acierto con los tratamientos.</p> <p>Los discursos de todos los actores convergen al considerar que relaciones adecuadas entre usuarios-personal de salud-administrativos, significan calidad.</p> <p>Usuarios y líderes valoran positivamente diferentes aspectos de unas relaciones empáticas: amabilidad, calidez, respeto y confidencialidad.</p> <p>Capacidad de atender las quejas y opiniones de los usuarios: Sólo algunos gerentes y encargados de las OAU tienen dentro de su marco interpretativo de calidad, la receptividad a las reclamaciones y opiniones de los usuarios.</p> <p>BRASIL</p> <p>Adecuación de la estructura de servicios</p> <p>Esta emerge del discurso de casi todos los entrevistados. Al igual que en Colombia, es muy significativo para usuarios y líderes, la accesibilidad al servicio.</p> <p>Así mismo, el acceso a la información y la disponibilidad de recursos, son aspectos que desde los conocimientos situados de todos los actores, configuran un servicio de calidad.</p> <p>Accesibilidad: El tiempo para ser atendidos: Al igual que los usuarios de Colombia, en Brasil es significativo el tiempo que el personal médico dedique a la consulta</p> <p>Accesibilidad a la información: En Brasil más que en Colombia, los formuladores señalan que la falta de información en algunas instituciones de salud, tiene un sentido negativo en la calidad del servicio.</p> <p>Nivel técnico de la atención</p> <p>Al igual que en Colombia, circula en el discurso del personal de salud, y en el de muchos usuarios y líderes, que la calidad es resolver los problemas de salud, mediante una buena intervención clínica, y transferir a los usuarios cuando sea necesario a niveles especializados: La cualificación técnica del personal de salud, significa calidad para todos los actores; ésta competencia del personal médico es percibida por los usuarios como una buena exploración física o clínica.</p> <p>A diferencia de Colombia, todos los actores consideran como calidad la promoción y la prevención.</p> <p>Humanización de la asistencia, Al igual que Colombia, todos los actores entrevistados, construyen la calidad del servicio a partir de relaciones empáticas y respetuosas. Los usuarios valoran mucho el "tono" afectivo o calidez del encuentro clínico, lo cual llega a tener para ellos un efecto curador.</p>
--	---

	<p>Además tiene sentido para el personal de salud pero más para usuarios, una comunicación asertiva: manifestación de interés, escucha atenta e información clara, con "tono" afectivo. Capacidad de atender las quejas y opiniones de los usuarios.</p> <p>Algunos formuladores de políticas, consideran que calidad es reconocer los derechos de los usuarios y atenderle sus quejas. Solo en Brasil algunos líderes de los CMS, le dan sentido a la calidad, cuando se da la participación de la comunidad en la toma de decisiones</p>
<p>Discusión</p>	<p>Era de esperar tensiones entre los discursos de actores con orígenes sociales y culturales diferentes, pero también se observaron convergencias importantes. Para todos los actores entrevistados una dimensión muy significativa en un servicio de calidad es la adecuación de la estructura. La accesibilidad organizacional y a la información, emergió con mayor fuerza representativa del discurso de los usuarios, pero sobre todo en Colombia.</p> <p>Esto estaría reflejando la falta de acceso a la atención en salud, pero, sobre todo, al incremento de barreras de acceso, que como consecuencia de la introducción de un sistema de salud complejo y de mercado, ha generado exclusiones e itinerarios burocráticos también complejos con repercusiones perversas en la vida de los usuarios . Estos aspectos burocráticos escasamente considerados como factor clave no solo en la calidad del servicio si no en la salud misma de los usuarios, cobran un sentido especial para los líderes en ambos países, quienes consideran los procesos administrativos ágiles y coordinados como actos de salud y calidad en los servicios. Acertadamente los líderes de Colombia lo expresan: "una buena administración es buena salud". Un tiempo insuficiente de consulta es para casi todos los usuarios y líderes de ambos países, un aspecto muy negativo para la calidad en el servicio. Esto indicaría problemas en los sistemas sanitarios de ambos países, pero más en Colombia, que desde su perspectiva de mercado, evalúa la actuación del profesional sobre la base de actos médicos realizados. Por ello los médicos se estarían viendo presionados hacer consultas rápidas, para realizar tantos actos médicos o consultas como sea posible (24). En ambos países, usuarios de estratos medios y bajos no sólo consideran que un buen servicio debe contar con recursos humanos suficientes y especializados que resuelvan sus problemas de salud, sino que lo valoran por encima de aspectos superficiales, como serían los elementos estéticos y de comodidad; igualmente calidad en el servicio significa calidad y disposición de la humanización de la asistencia es significativa para todos los actores entrevistados. Para usuarios es una dimensión dinámica que se relaciona con otras: con el nivel técnico de la atención (una buena exploración física o clínica), con la accesibilidad organizacional (más tiempo por paciente) y con una información precisa, detallada y comprensible en un marco cordial.</p>

	Además, posee muchos significados: confianza, respeto y consideración hacia el usuario como un ser social, no sólo como un organismo
Análisis Personal	<p>La calidad de un servicio de salud no depende de solo la percepción o las evaluaciones que se han al interior de la organizaciones, si no que siempre se debe tener en cuenta a los usuarios, a la comunidad en general, ya que estos apuntan a otros aspectos que pueden ser invisibles dese la perspectiva de los profesionales de la salud.</p> <p>La calidad en los Servicios de Salud constituye simultáneamente derechos y deberes de los actores intervinientes.</p> <p>Un derecho por parte de los usuarios es que se les brinde la atención que se merecen.</p> <p>También un derecho de los trabajadores del Sector es sentirse reconocidos y gratificados por prestar un adecuado servicio.</p> <p>Un deber del Estado es ser garante de la salud y de su recuperación para toda la ciudadanía.</p> <p>Un deber de los usuarios es exigir y valorar la atención que se les brinda. Un deber de los Servicios de Salud es dar la respuesta que se les requieren. Un deber de los trabajadores es optimizar todo su accionar.</p> <p>Para poder hacer viable esto, es necesario que cada instancia de este proceso asuma el rol que le corresponde, teniendo en cuenta el involucramiento de todos los actores.</p> <p>La gestión de la calidad es algo que compete a todos y es necesario que a partir de marcos conceptuales y normativos generales, cada organización construya su propio programa de garantía de calidad. Nadie va hacer por nosotros lo que corresponde que nosotros hagamos</p>

42. Título	MODELO CONJUNTO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL Y SALUD MENTAL EN EL TRABAJO: VALOR EXPLICATIVO DEL MODELO Y DE SUS ESCALAS
-------------------	---

Autor y Año	Duro Martín A. 2008
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020360001 .
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Duro Martín A. Modelo conjunto de calidad de vida laboral y salud mental en el trabajo: Valor explicativo del modelo y de sus escalas. Cuadernos de Administración 2008 9-18. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020360001 . Fecha de consulta: 1 de diciembre de 2013.
Objetivo del artículo	Examinar la validez explicativa general del modelo de calidad de vida laboral y salud mental en el trabajo, y de sus escalas de medida
Palabras Clave	Calidad de vida laboral, bienestar laboral, salud mental laboral, síntomas psicológicos debidos al trabajo, stress laboral, burnout, acoso, características del trabajo
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El modelo conjunto de calidad de vida laboral y salud mental en el trabajo es un modelo de carácter integrado para explicar simultáneamente el bienestar laboral psicológico (BLPS) y la salud mental laboral (SML) de los trabajadores.</p> <p>El modelo de calidad de vida laboral y salud mental en el trabajo incluye como condiciones antecedentes del bienestar y salud de los trabajadores sus respectivas (a) condiciones de trabajo - concebidas como input laboral-, (b) sus condiciones de adaptación - que recogen los recursos e interpretaciones del trabajador-, y (c) las condiciones de ajuste trabajo-trabajador resultantes -que reflejan el ajuste o discrepancia logrado entre los valores reales y los valores deseados de las dos condiciones anteriores.</p>
Muestra	Utilizaron una muestra de 719 trabajadores, y un diseño transversal, se contrastó la significatividad de la varianza explicada de las escalas de bienestar laboral psicológico y salud mental en el trabajo por parte de las restantes escalas del modelo.
Intervención y proceso	La muestra estuvo compuesta por un total de 719 trabajadores, con una edad media de 32,87 años. En su gran mayoría, los trabajadores de la muestra procedían de las empresas y red social de aquellos de

medición	nuestros alumnos que participaron en este estudio para obtener los créditos de su trabajo práctico - también algunas pocas empresas de tamaño medio tomaron parte en este estudio. Todos los sujetos de la muestra participaron voluntariamente. Por lo demás, tanto los alumnos como los trabajadores evaluados desconocían las hipótesis de trabajo últimas de la presente investigación.
Resultados	<p>Asimismo, nuestros resultados indican que las condiciones de trabajo, las condiciones de adaptación, las condiciones de ajuste, las condiciones moduladoras, y el propio BLPS explican significativamente la SML del trabajador, según se contempla en el modelo conjunto de calidad de vida y salud mental en el trabajo. La varianza explicada del trastorno emocional general del trabajador y del refuerzo emocional que recibe para amortiguar los daños sobre su salud resulta especialmente elevada -únicamente el modelo no consigue explicar el abuso del tabaco por causa del trabajo. Sobresale, en primer lugar, el alcance de la validez explicativa de la Escala social: propiedades cualitativas y también de la Escala de BLPS -resultado este último que refuerza la idea de que la Salud Mental Laboral (SML) del trabajador está anidada en su BLPS.</p> <p>En segundo lugar, se distingue el valor explicativo de la Escala moduladora del trabajador y de las escalas de Atribuciones sociales y de Ajuste: cantidad, que también demuestran una amplitud explicativa considerable -lo que indica el papel trascendental que juega la dimensión social del trabajo y la estrategia auto-moduladora del trabajador en la salud mental laboral, sin olvidar la carga material del trabajo que se debe realizar.</p>
Discusión	<p>Nuestros resultados indican que las condiciones de trabajo, condiciones de adaptación, condiciones de ajuste, y condiciones moduladoras explican significativamente el Bienestar Laboral Psicológico (BLPS) de los trabajadores, según postula el modelo conjunto de calidad de vida y salud mental en el trabajo. El valor explicativo de este modelo es elevado en el caso del desgaste del trabajador, y también en el caso de las consecuencias afectivas positivas y consecuencias sociales negativas que experimenta el trabajador por causa de su trabajo.</p> <p>Por el contrario, la validez explicativa del absentismo resulta pequeña -aunque significativa. Para el resto de los componentes del BLPS del trabajador -consecuencias cognitivas negativas, consecuencias conductuales negativas y consecuencias físicas negativas- el valor explicativo es significativo y de tipo medio.</p>

Análisis Personal	<p>La estimación que se debe tener sobre el bienestar y el trabajador puede ayudar a los gerentes a pensar en ahorro de costos, dado de que el modelo da un punto de entrada para tener políticas de calidad y del talento humano; como directriz, no dejando de lado el impacto que pudiera tener sobre el BLPS y la SML como los canales de evaluación de riesgos psicosociales de la empresa.</p> <p>El disfrutar la vida y el bienestar personal es un reto en que la sociedad actual está empeñada. Hoy, la jerarquía de valores de la juventud incorpora entre los primeros valores el de "pasarlos bien", junto a otros tradicionales, como son los del trabajo y la familia.</p> <p>Salud y trabajo son dos aspectos estrechamente relacionados: un buen estado de salud permite el adecuado desarrollo de la actividad laboral y constituye la base para conseguir el bienestar en el trabajo; el Cambio en el ámbito laboral, permite desarrollar nuestras capacidades físicas e intelectuales, aunque también constituye una fuente de riesgo para la salud.</p>
--------------------------	---

43. Título	DIAGNÓSTICO CULTURAL DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UN PASO PREVIO A LA INTRODUCCIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN
Autor y Año	Rodríguez Piña Ramón Antonio, Peña Domínguez Zaira, 2008
Ubicación del artículo (base datos)	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000500002&lng=es&nrm=iso
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Rodríguez Piña Ramón Antonio, Peña Domínguez Zaira. Diagnóstico cultural del ambiente organizacional: un paso previo a la introducción de un sistema de gestión de información. ACIMED [revista en la Internet]. 2008 Mayo [citado 2014 Feb 10]; 17(5): Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000500002&lng=es .
Objetivo del artículo	Diagnosticar y explorar el ambiente organizacional a través de la introducción de un sistema de de gestión de información.
Palabras Clave	Sistemas de gestión de información, cultura organizacional.

<p>Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)</p>	<p>GESTIÓN DE INFORMACIÓN Los autores <i>Ponjuán , Stewart y Badillo</i> asumen la información como un elemento que posibilita la adecuación de la empresa a su entorno, que mejora sustancialmente la toma de sus decisiones estratégicas, eleva su competitividad y eficiencia a nivel organizacional. Desde este enfoque, se aprecia una de las perspectivas del empleo de la información en una empresa.</p> <p>Otro elemento considerado útil y necesario es el alcance de la gestión de la información. Al pretender enfocar la función y el empleo de la información en una organización debe considerarse esta desde perspectivas diferentes. Estas se relacionan con la esfera de acción de la información: individual, grupal, organizacional y de la sociedad. Pero es imposible tratar la información desde la perspectiva individual, porque ella ofrece una visión segmentada de la realidad. Más apropiado es estudiar la perspectiva organizacional que ofrece una visión mucho más coherente.</p> <p>Entre los componentes del ambiente organizacional, previo a la introducción de un SGI, los esfuerzos deben centrarse en estudiar los rasgos propios de la cultura de la empresa; así como en prever las amenazas y posibilidades de éxito de la propuesta realizada.</p> <p>Entre los elementos culturales subyacentes en una organización, son importantes la presencia de un liderazgo, una cultura de la información y un estilo de trabajo cooperativo que estimule las relaciones interpersonales.</p> <p>SISTEMAS DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN</p> <p>Un sistema de gestión de información, según <i>Moreiro</i> no es más que un sistema integrado y automatizado para proveer la información necesaria para sostener la operación, gestión y toma de decisiones en una organización. Los datos que se manejan son sobre todo fechas, nombres, códigos, cuentas o cálculos y números de identificación, los cuales a su vez se mezclan con datos y otros documentos procedentes de otros sistemas de información.</p> <p>Un SGI supera la labor tradicional de documentación, porque contribuye a la satisfacción de las necesidades de datos e información particulares, tanto de carácter científico, tecnológico como económico de los miembros de la organización en cada uno de sus niveles.</p> <p>LAS ORGANIZACIONES <i>Es un sistema.</i> Un sistema es un conjunto de elementos cuya integración engendra cualidades que no poseen estos por separado. Las organizaciones engendran, a su vez, subsistemas y otros sistemas que las engloban. Los sistemas asumidos son abiertos e intercambian constantemente con el entorno.</p> <p><i>Es un sistema</i> de relaciones sociales cuyo resultado es la integración de las personas en el desempeño de sus actividades y procesos. Son estas las que garantizan el desempeño organizacional.</p> <p>Trabajar en equipo genera sinergia, según <i>Koontz</i>, y el efecto que se obtiene es mayor que la suma de</p>
--	--

	<p>las parte.5 El trabajo en equipo constituye la meta superior de desempeño organizacional, pues si este es efectivo, a juicio de <i>Shapiro</i>, consolida las tres "C del éxito organizacional: "coordinación, comunicación y compromiso".</p> <p>Y es que el SGI no se concibe aisladamente, sino interrelacionado e intrarrelacionado en los subsistemas de la organización, y sus bases se imbrican en las tres C explicitadas.</p> <p>Entiéndase por "coordinación" la actividad que encauza armónicamente los esfuerzos individuales para el logro de las metas grupales. La "comunicación" se asume como la "sangre" de la organización; sin esta peligra su existencia, además de erigirse como barrera infranqueable para el flujo necesario de información a la vida de la empresa. El "compromiso", por su parte, es una filosofía de trabajo que se sustenta en el destino compartido por los miembros de un equipo con respecto a las decisiones adoptadas, como resultado de una participación consciente en ella. El éxito o fracaso atañe a todos por igual. Se refleja en el</p> <p>compromiso de asumir la información como recurso de primera línea y en su disseminación por todos y cada uno de los miembros.</p> <p>La organización existe por el entorno y para el entorno que la circunda, y proyecta un conjunto de tendencias económicas, políticas, sociales, regulatorias, ecológicas, culturales, entre otras.</p> <p>La organización debe satisfacer las tendencias y requerimientos de ese radio de acción mediante el intercambio constante. Se infiere entonces que la organización ha de seguir incesantemente las necesidades y exigencias, sean estas negativas o positivas,-según los intereses propios de la organización-, es decir, sus debilidades y oportunidades.</p> <p>Resulta entonces que es preciso gestionar la información que existe en el ambiente externo de la organización. Esta tarea depende en gran medida de la importancia que conceda la dirección de la organización, tanto a la información como a su gestión.</p> <p>Son cuatro los procesos vitales capaces de asegurar la información a la organización: búsqueda, seguimiento, estimación y evaluación.</p> <p>Estos procesos descansan en la información, que debe resultar pertinente para que adquiera verdadero valor. El término de "pertinencia informacional" no es en su totalidad reconocido por los directivos de organizaciones. Según <i>Rodríguez</i>, comprende el grado de exhaustividad y rigor de la información elaborada, su adecuación a los requerimientos del cliente y la problemática estudiada, su profundidad y nivel de detalle, su exactitud- eliminación de ambigüedades-, la validez de todo lo informado a partir de la confiabilidad de las fuentes de información, la originalidad mostrada sobre la base de su novedad, puntualidad traducida como la entrega a tiempo, y por último, el grado de</p>
--	--

	<p>actualidad que goza el producto fina</p> <p>CULTURA ORGANIZACIONAL "cultura informacional", enunciado por <i>Davenport</i>, quien considera que mientras que el comportamiento se refiere a los actos individuales, la noción de cultura comprende a los grupos u organizaciones, en particular, los valores y creencias del grupo. Por cultura de la información, se entiende el modelo de comportamiento y actitudes que expresan la orientación de la empresa hacia la información.</p> <p>Es posible afirmar que la piedra angular de la gestión de la información en cualquier organización es el comportamiento "con respecto a" y el reconocimiento de sus miembros de la importancia y el papel de la información como recurso. Paradójicamente, es la información sobre los otros recursos, la que permite una gestión eficaz en la organización.</p> <p>Apostar por el cambio organizacional, es decir, afrontar con inteligencia la crisis, será efectivo sólo si existe un cambio cultural sostenible, y este último, a su vez, depende de tres fases: penetración, automodificación y autoconsolidación.</p> <p>Explicitado el paradigma cultural y asumido el informacional y reflejado en el SGI, en calidad de motor de cambio, sobre la base del enfoque de <i>Senge</i>,¹⁰ es posible modelar un <i>Arquetip reforzador vicioso</i>, denominado por <i>Rodríguez Síndrome de la intoxicación</i>.</p> <p>Cada ciclo o ladrillo está acompañado por dos representaciones; una bola de nieve rodando que puede convertirse en alud, indicando que todo tiene un límite, y la balanza con la propuesta que todo ha de poseer su equilibrio. Expuesto el primer ciclo o arquetipo reforzador vicioso en la figura anterior, a continuación, se ilustra un arquetipo reforzador virtuoso denominado <i>Información como recurso</i>.</p> <p>Este arquetipo reforzador virtuoso demuestra que la estabilidad es posible en la medida que la organización sea capaz de descubrir sus propios defectos y necesidades de información; así como buscar en el entorno, fuentes de información que las satisfagan, siempre que se considere la importancia de la pertinencia informacional. Estos elementos no pueden olvidarse al tratar de introducir un SGI en una organización, porque sirven de base para su diseño; se aprecia de antemano el impacto que puede tener en la organización desde la perspectiva del paradigma cultural. A continuación se muestra otro arquetipo reforzador vicioso, que ilustra los efectos de introducir cambios condicionados en las organizaciones obviando la óptica cultural.</p>
Muestra	Aplicación de técnicas heurísticas soportadas con aplicaciones de software, capaces de ofrecer la interpretación de los resultados.

<p>Intervención y proceso medición</p>	<p>En esta línea de investigación, la relación entre cambio y cultura, donde se asume como cambio la implantación o no de un SGI para la organización objeto de estudio, es necesario el uso de modelos culturales enfocados a la gerencia de los cambios. De los modelos de <i>Andrade, 1992</i>, y <i>Rodríguez, 2006</i>; se desarrollan y reenfocan sus propios conceptos de cultura robusta y exitosa para obtener la matriz inicial. Al observar la relación cultura robusta/frágil y describir rasgos y actitudes que pueden observarse ante los cambios, se origina la segunda matriz mediante la cual es posible aportar rasgos y conductas de las culturas capaces de asimilar o no las herramientas informacionales asumidas como cambios culturales.</p> <p>Estos presupuestos se validaron mediante la aplicación de técnicas heurísticas soportadas con aplicaciones de software, capaces de ofrecer la interpretación de los resultados. Estas formulaciones interpretativas están basadas en los enfoques colorimétricos, literales y gráficos, todo ello desde la concepción de la matriz numérica y la previa asignación de significados a los valores. También se refleja el conjunto de aseveraciones a ser sometidas al criterio de cada miembro de la organización. Este instrumento se elaboró después de observar y asimilar el lenguaje, ritos y proyecciones organizacionales, de forma que el enfoque no resultara ajeno o suspicaz a cada miembro.</p> <p>A través de una matriz conformada por las opiniones de 10 personas y su interpretación colorimétrica. De esta manera, es posible presentar de forma rápida y precisa por los investigadores los resultados.</p>
<p>Resultados</p>	<p>Estos resultados representan aspectos culturales que, cotejados con el grado de éxito de la organización, indican que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización está en condiciones de asimilar la introducción de SGI en calidad de herramienta gerencial al asumir el paradigma informacional y reconocer la subjetividad humana y organizacional a la hora de ejecutar cambios. - La cultura organizacional es una ventaja competitiva que debe aprovechar la alta gerencia a la hora de implementar cambios en la esfera informacional. <p>La técnica expuesta es válida para explorar diversas culturas organizacionales. Es importante precisar que no deben diseñarse modelos de SGI sin considerar los rasgos propios de cada cultura.</p> <p>El modelo expuesto sirve de ilustración y comprensión al fenómeno de implementación de un SGI. El acercamiento a la identificación cultural permite adoptar acciones que propicien cambios sustentables en el tiempo.</p>
<p>Discusión</p>	<p>El artículo no presenta discusión</p>

Análisis Personal	<p>La implementación de un sistema de gestión de información en una empresa, necesita un apriori estudio de su cultura y ambiente, por eso es indispensable establecer y examinar, para disminuir la indecisión sobre herramientas permitan al cliente identificar las características más resaltantes de la cultura y el clima de la empresa con el fin de focalizar las acciones de cambio hacia los aspectos que realmente inciden en la satisfacción de su personal.</p> <p>Una característica clave que distingue y hace la diferencia, es el análisis del entorno en el que se desenvuelven las personas de la empresa, lo que contribuye a la elaboración de instrumentos de mediciones efectivas y personalizadas. Asimismo, se cuenta con herramientas tecnológicas que facilitan la recopilación y procesamiento de grandes cantidades de información en poco tiempo, lo que nos permite garantizar un alto índice de confiabilidad en los resultados.</p> <p>Así se proporciona un diagnóstico, la implementación de mejores prácticas en Capital Humano. Como complemento al proceso de diagnóstico en la definición e implementación de la estrategia.</p>
--------------------------	---

44 .Titulo	LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES DE SALUD
Autor y Año	Domínguez Silva Inés, Rodríguez Domínguez Bárbara Bibiana, Navarro Domínguez José Alberto, 2009.
Ubicación del artículo (base datos)	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Domínguez Silva Inés, Rodríguez Domínguez Bárbara Bibiana, Navarro Domínguez José Alberto. La cultura organizacional párr los Sistemas organizacionales de Salud. Rev. Med. Electron. [Revista en la Internet]. 2009 Dic [citado 09 de febrero 2014]; 31 (6: . Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012&lng=es .
Objetivo del	Brindar elementos teóricos para lograr sensibilizar a los colectivos del sistema a que interioricen la Cultura Organizacional

artículo	, con el conocimiento y manejo de los valores organizacionales.
Palabras Clave	Cultura organizacional, sistemas de Salud.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La Cultura Organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de una organización y da pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ellas. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que puede verse la conducta de las personas cambiar en el momento que traspasa la puerta de la organización.</p> <p>CONCEPTUALIZACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros, que se puede inferir a partir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. • Pegamento social o normas que mantiene unida una organización. Son los valores o ideales sociales, creencias que los miembros de la organización comparten, manifestado en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado". • Conjunto completo de creencias, tradiciones, valores, reglas, expectativas y hábitos, con frecuencia inconsciente y ampliamente compartidos que caracterizan a un grupo específico de personas de una organización. • Patrón de actividades humanas o de conductas, así como normas, sentimientos, creencias, actitudes y valores aceptados y propugnados <p>ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las Creencias: estructura del pensamiento arraigadas, válidas y en las organizaciones compartidas, para interpretar la realidad. Acto consciente que tiene por cierto aquello que creemos y obramos con la interpretación de la realidad. • Los valores: forma de actuar que responde a la arquitectura de creencias previas, indivisible de ellas, valora que esa forma de actuación es mejor que otra. Realidades humanizadas con significación positiva para el hombre, fuerzas impulsoras del modo de hacer el trabajo. • Las normas: si los valores se asumen como expresiones estratégicas, las normas serán las tácticas. Estas acciones se convierten en normas de conductas de cada miembro de la organización, compartidas y asimiladas. • Las actitudes y comportamientos: parten de las normas, no son el eslabón final de la cadena cultural. Su evaluación y consenso determinan actitudes respecto a intereses individuales y organizacionales. Las actitudes son tendencias, positivas/negativas del clima psico-sociológica que predicen la tendencia de actuación. Las tendencias son actitudes que determinan conductas y comportamiento. <p>CÓMO SE FORMA, MANTIENE Y DESARROLLA LA CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>La cultura no se moldea con discurso de fundadores y ejecutivos; se forma con ejemplo, con las actitudes cotidianas y la</p>

suma total de valores, sistema de creencias, de expectativas y reglas no escritas. Esas reglas comienzan a estructurar la relación funcional y a las personas del entorno laboral, adquiriendo más fuerza, en la práctica, que las normas oficiales.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

concentran la esencia de la misma como (12) es la identidad de sus miembros, los cuales se identifican con la organización como un todo, no con su trabajo específico o campo de conocimiento, el énfasis en el grupo garantizando que las actividades laborales se organicen en torno a grupo no a personas, el enfoque hacia las personas, teniéndose en cuenta que las decisiones de la administración repercuten en los resultados de sus miembros y la integración de unidades permitiendo que las mismas funcionen de forma coordinada e independiente. Otras de las características de la Cultura Organizacional es el control , a partir del uso de reglamentos, procesos y supervisiones directa para evaluar la conducta de los miembros; la tolerancia al riesgo que conlleva a los miembros a ser agresivos, innovadores o arriesgado, la recompensa relacionada con criterios como antigüedad, rendimiento en el trabajo, entre otras, el perfil hacia los fines o los medio donde la administración se preocupa tanto de los resultados o metas como de las técnicas o procesos. Por último el enfoque hacia un sistema abierto logrando que la organización controle y responda a cambios externos.

FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. La Cultura Organizacional ejerce varias funciones en la organización, Robbins, enfatiza en ellas (14) considerando que es capaz de definir limites, es decir marca la diferencia entre una organización y otra, refleja la identidad de sus miembros con la organización pues determina los rasgos organizacionales que están comprendidos en el concepto de cultura, que serán los elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social. Logra generar nexos entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso, pues cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a los demás, pero es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, entre otras, la cultura le imprime su sello.

BARRERAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL El mismo autor plantea que la Cultura Organizacional posee barreras que frenan su aplicación y desempeño en la organización, como es la barrera contra el cambio, cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecen la efectividad de la organización, cuando ya no es eficaz " hacer las cosas como siempre.

CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El carácter multidimensional de la Cultura Organizacional influye en la existencia de varias clasificaciones:

- Ansoff tipifica la cultura, acorde con la evolución organizacional en (14):
- Cultura estable: Centrada en el pasado, buscan precedentes en los que basan futuras actuaciones. Es conservadora, no

acepta cambio y es adversa al riesgo, su lema es: "No perturbar la calma" o "No zarandear el bote".

- Cultura reactiva: Centrada en el presente, busca en el pasado los fundamentos de posibles alteraciones. Acepta cambios mínimos. Su lema es: "Estar preparado para todo".
- Cultura de previsión: acepta el cambio siempre y cuando signifique una trayectoria semejante a la llevada hasta el presente. Se centra en el futuro, pero basando sus acciones futuras en extrapolaciones.
- Cultura exploratoria: acepta el riesgo siempre que exista una adecuada relación riesgo ganancia. Busca el cambio, aceptando la ruptura.
- Cultura creativa: busca cambios, que impliquen situaciones nuevas y muestra preferencia por riesgos no corrientes. Su principal lema es: "Inventar el futuro"

La cultura exploratoria y la creativa son culturas propias de la dirección estratégica.

- González y Bellino, la tipifican, dependiendo del énfasis que le otorga a los elementos siguientes: poder, rol, tareas y personas
- Cultura del poder: dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones.
- Cultura del rol: identificada con la burocracia, sustentada en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto.
- Cultura por tarea: apoyada en el trabajo proyecto que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempo concreto.
- Cultura de la persona: basada en los individuos que integran la organización.
- Otros estudios tipifican la cultura de la forma siguiente (9):
- Cultura dominante: los valores centrales son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.
- Cultura fuerte: los valores se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.
- Subculturas: miniculturas dentro de una organización, generalmente se definen por las designaciones de departamentos y por la separación geográfica.

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, que a su vez asumen los valores de la cultura central junto con otros, que son propios de los trabajadores que

	<p>se desempeñan en dichas dependencias</p> <p>VALORES ORGANIZACIONALES. Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la organización, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión. Por ello en los últimos años se habla de la Dirección por Valores, pero el éxito y utilidad de dirigir por valores (y no con valores) es lograr que realmente sean compartidos, o lo que es lo mismo determinados con la mayor participación posible y divulgados, consensuados y convencidos todos de que son los valores por los que debe lucharse.</p>
Muestra	Revisión teórica.
Intervención y proceso medición	Es una revisión documental sobre el tema y la experiencia obtenida por los autores en relación con su conceptualización, elementos, características, funciones, formación, mantenimiento y desarrollo. Sus barreras, clasificaciones y los valores como su cimiento.
Resultados	La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de la organización. Determina la funcionabilidad; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento, identificándose con los sistemas dinámicos. Los valores son generados por la cultura de la organización, por lo que pueden modificarse, como efecto del aprendizaje continuo de sus miembros, por lo que son exigibles y tomados en cuenta para la evaluación y el desarrollo de dicho personal constituyendo el comportamiento motor de la organización. La Cultura Organizacional y sus valores desempeñan un papel incuestionable en las organizaciones ante los fenómenos de supervivencia, adaptación, transformación y crecimiento, pues facilita la toma de decisiones, la motivación, cooperación y el compromiso.
Discusión	La Cultura Organizacional es una nueva óptica que permite comprender y mejorar las organizaciones. Es implícita, invisible e informal. Existe a un alto nivel de abstracción, condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a las personas, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.
Análisis Personal	<p>La cultura se refiere a la “manera de vivir juntos” y en las organizaciones se generan múltiples relaciones de poder y reglas no escritas, donde se presentan comportamientos que se configuran a partir de intereses, relaciones, actitudes y modos de ser, a partir comportamientos individuales y colectivos.</p> <p>Una organización de salud está conformada por un conjunto de equipos de trabajo de profesionales interdisciplinarios, que laboran estructuradamente para prestar servicios de salud, que satisfagan las necesidades y expectativas de los</p>

	<p>usuarios a través de mejor calidad, eficiencia y equidad en la atención, alcanzando metas con la participación de los usuarios. La cultura organizacional en los sistemas de salud es una mezcla de saberes, conductas, relatos, creencias, suposiciones y modos de expresión que todos los miembros de la organización comparten, por ejemplo: las normas, los valores, las actitudes, los estilos de vida, el lenguaje técnico-científico y la terminología propia de las disciplinas biomédica y sociales.]</p> <p>El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado para incrementar a largo plazo los procesos de motivación, aprendizaje, innovación y de mayor participación grupal, encaminados a mejorar el clima laboral, aumentar la competitividad y la capacidad resolutive de los profesionales de salud y de los directivos, mediante una administración eficaz de la cultura organizacional. La cultura de una organización es visible en el ambiente físico, mobiliario, confort, equipos, vestuario, patrón de comportamiento, documentos, etc. Igualmente se puede evidenciar en el nivel de los valores que rigen a la organización y en el comportamiento de sus miembros.</p>

45 .Título	UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN SALUD, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS EN LA ATENCIÓN PRIMARIA
Autor y Año	Carlos O. Amador Porro; Ormandy Cubero Menéndez. 2010
Ubicación del artículo (base datos)	http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v36n2/spu12210.pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Carlos O. Amador Porro; Ormandy Cubero Menéndez, Rev. Cubana de salud publica36(2)175-179, 2010. [Internet]. [citado 29 Noviembre 2013];. http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v36n2/spu12210.pdf
Objetivo del artículo	Identificar los principales problemas que inciden en la calidad de la atención: la inexistencia de un sistema de

	gestión dirigido a la calidad y se proponen las vías para su creación.
Palabras Clave	Sistema de gestión de la calidad, la atención primaria de salud
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La calidad parte de los propósitos y de los requisitos establecidos que debe cumplir cualquier organización y de la satisfacción de las necesidades de las personas a las cuales presta un servicio. En materia de salud, dar una respuesta efectiva a los problemas o situaciones de salud que inciden sobre una población y sus individuos, identificados o no por ellos y estableciendo o aplicando las normas, procedimientos y protocolos diagnóstico terapéuticos necesarios, verificando los instrumentos y medios médicos que se utilizan. La Calidad en sus dimensiones técnicas, interpersonales y del entorno continuará siendo un objetivo básico de nuestro sistema. Los programas que se elaboren a nivel de las instituciones y servicios asegurarán sistemas continuos de mejora de la calidad. Los procesos de acreditación y categorización de unidades contribuirán al desarrollo de la misma.</p> <p>La Calidad no puede enfocarse como "algo" independiente, sino que hay que buscar integrar la gestión de calidad a la gestión de la organización, ambiental y de salud de los trabajadores. Hay que gestionarla como una función de la dirección de la organización, para lo cual se deben establecer los objetivos, determinar y asignar los recursos, instrumentar el impulso de la consecución de los objetivos y controlar los resultados mediante el seguimiento de indicadores reglamentados y las auditorías internas o externas planificadas.</p> <p>Por ser un servicio muy personalizado es necesario garantizar la implicación del personal con una elevada carga de valores y ética en función de la prestación de los servicios de salud como única vía de lograr realmente la excelencia de los servicios, desarrollar y aplicar el método clínico en la práctica diaria y que a veces se olvida por una mala praxis o la utilización sin rigor de los poderosos y complejos medios técnicos con que se cuenta en la actualidad.</p> <p>Los principios de la Calidad están definidos en los documentos normativos emitidos por la Oficina Nacional de Normalización que es el órgano rector de la actividad en Cuba. La norma internacional NC ISO 9001/2001 los expone con claridad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque en el cliente, que es el consumidor. En la institución de salud el resultado del trabajo estará determinado por el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los consumidores de los servicios (pacientes, familiares y otras partes interesadas), así como el cumplimiento y protección de sus derechos y relaciones fundamentadas en el cumplimiento de la ética médica. 2. Liderazgo. La alta dirección y los directivos en los distintos niveles establecen la unidad de propósitos, dirección y ambiente interno de la entidad, con su compromiso se hace tangible la disposición para el cambio, la asignación de recursos, la comunicación interna, el seguimiento de los procesos y permite crear el ambiente para la

	<p>participación del personal.</p> <p>3. Participación del personal. La participación plena del personal que labora en la institución de salud permite utilizar su experiencia y capacidad en beneficio de la misma, convirtiéndolos en actores y no simples espectadores de la atención que se brinda y de las acciones que se ejercen.</p> <p>4. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. Las relaciones mutuamente beneficiosas entre la entidad y sus proveedores aumenta la capacidad de ambas para agregar valor a la prestación de los servicios y las producciones. Se debe realizar análisis y conocer las características de los proveedores de productos y servicios y establecer con claridad las relaciones de ayuda y los contratos correspondientes.</p> <p>5. Enfoque en sistema para la gestión. Ver la institución de salud como un todo, como un sistema abierto y vivo donde el cumplimiento de la misión dependerá del resultado de cada una de sus partes (subsistemas, procesos, unidades organizativas) y de la armonía de su funcionamiento e interrelaciones con otros subsistemas del entorno.</p> <p>6. Enfoque basado en procesos. Conocimiento, comprensión, diseño, revisión, seguimiento y mejoramiento de los procesos de trabajo de la institución de salud, dando como salida el cumplimiento de los requisitos emanados de las demandas de los consumidores de sus servicios.</p> <p>7. Enfoque de la toma de la decisión basada en los hechos. Toda decisión aceptada se basa en el análisis lógico e intuitivo de los datos y la información mediante la aplicación de métodos y herramientas que permitan arribar a conclusiones basadas en hechos objetivos.</p> <p>8. Mejora continua. Es un objetivo permanente de la entidad para alcanzar la excelencia de los servicios, que se logra a través del seguimiento, revisión y mejoramiento de los procesos.</p>
Muestra	Se basó en una combinación de revisión bibliográfica y análisis de la calidad.
Intervención y proceso medición	Los datos se basan en documentación de normas y de autores para que el proponente base un análisis personal de la calidad
Resultados	El establecimiento de los lineamientos de la calidad en las instituciones de salud y en cualquiera de los niveles de atención es oportuno y deben ser tenidos en cuenta los elementos expuestos para garantizar de forma efectiva la prestación de la atención médica. El Sistema de Gestión de la Calidad de las instituciones de salud tiene necesariamente que estar en correspondencia con la Excelencia, el Colectivo Moral y el Programa Revolución y aplicar de forma creadora lo dispuesto en materia de calidad por los órganos que dirigen esta actividad en Cuba.
Discusión	La estructura de la calidad no debe ser paralela a la estructura administrativa, sino que cada jefe en los distintos niveles de dirección tendrá uno o más órgano consultivo en correspondencia con la organización y complejidad de

	<p>la institución, para asesorarlo en la identificación, análisis y evaluación de los problemas de calidad del nivel correspondiente, como vía para garantizar la participación de los colectivos de trabajo en su solución y que se pudiera denominar "Unidad o Departamento de Calidad" con el personal necesario para garantizar y cumplir su misión, subordinada al jefe (director provincial, municipal, de hospital, policlínico, entre otros), de manera que su trabajo estaría encaminado a establecer, desarrollar, controlar, evaluar y exigir el cumplimiento de las normas y procesos inherentes al trabajo en la unidad asistencial, así como actuar en el desarrollo y control de la metrología, la normalización, la auditorías y las relaciones con los consumidores.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>Hay sin duda, un interés creciente por la calidad, que finalmente se está asentando como un componente imprescindible del funcionamiento de los servicios de salud en todos los niveles, el cual lleva inherente el término responsabilidad para la mejora continua de la calidad, para ello es importante que se conozcan las principales necesidades y expectativas de los clientes potenciales, y que las actividades de los servicios de salud proveen una gama de servicios de salud integrales.</p> <p>En consecuencia, lo que se busca es que en el caso de la medicina, profesionales (médicos) que puedan ejercer su oficio más eficazmente si se guían habitualmente por la mejor lógica y evidencia, y si buscan inflexiblemente nuevos conocimientos y percepciones, tanto dentro como fuera de sus instituciones, para actualizar continuamente sus supuestos, conocimientos y destrezas. El problema regularmente, radica cuando los profesionales, no buscan nuevas evidencias, porque confían más en su propia experiencia clínica, que en la investigación. No basta con tener experiencia y destreza en lo que "saben" comúnmente.</p> <p>Con la calidad se logra mejorar: La satisfacción del cliente, Competitividad, Productividad. Rentabilidad con gestión, Valoración del profesional de la salud, El espíritu de equipo, Relación con los demás, Imagen de la gestión y su sistema; Es un factor estratégico relevante en el camino hacia el cambio de una cultura personal y del sistema de salud que busca la excelencia en todas sus actividades</p> <p>Y por otro lado se identifican los principales problemas que inciden en la calidad de la atención: la inexistencia de un sistema de gestión dirigido a la calidad y se proponen las vías para su creación. El Sistema de Gestión de la Calidad de las instituciones de salud tiene necesariamente que estar en correspondencia con la Excelencia, el Colectivo Moral y el Programa Revolución y aplicarse de forma creadora lo dispuesto sobre la Calidad por los órganos que dirigen esta actividad.</p>

46. Título	CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EDITORIAL CIENCIAS MÉDICAS A PARTIR DEL ANÁLISIS DE DOS DE SUS DIMENSIONES
Autor y Año	Mónica Guillén del Campo. 2013.
Ubicación del artículo (base datos)	http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu06213.pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Mónica Guillén del Campo, Rev. Cubana de salud pública 39(2) 242-25, 2013. [Internet]. [citado 29 Noviembre 2013];. http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu06213.pdf
Objetivo del artículo	Diagnosticar el clima organizacional existente en la Editorial Ciencias Médicas a partir del estudio de dos de sus dimensiones: liderazgo y motivación
Palabras Clave	Clima organizacional, liderazgo, motivación, percepción
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales
Muestra	Se trabajó con un total de 15 personas, que incluyó trabajadores de diferentes áreas de la entidad, con un promedio de edad de 35 años y nivel de escolaridad que osciló entre medio y superior
Intervención y proceso medición	Se utilizó el trabajo grupal y el estudio de caso, además, se emplearon técnicas cualitativas como son las participativas, la entrevista y la observación, completamientos de frases y técnicas de los deseos.

	<p>La investigación se apoya en un enfoque metodológico cualitativo. Es decir, es un estudio desde una perspectiva cualitativa a partir del cual se analizan casos múltiples y grupos, para alcanzar de este modo, una visión más abarcadora del clima organizacional.</p> <p>Se emplearon dinámicas grupales, se realizaron un total de 6 dinámicas de una hora cada una; las técnicas e instrumentos utilizados en estas fueron técnicas participativas de amplio uso en el trabajo grupal.</p> <p>Se realizaron además tres estudios de casos que tuvieron como objetivo profundizar en la situación actual y la percepción de las dimensiones del clima organizacional en la ECIMED. Las técnicas que se usaron básicamente en el estudio de caso estaban relacionadas con la entrevista en profundidad, para obtener información y estimular al informante a entrar en detalles, y la observación participante.</p> <p>Además de las técnicas anteriores, se aplicó la técnica de los cinco deseos para evaluar y conocer la motivación que experimenta el trabajador, y confirmar las hipótesis que surgieron en el proceso de investigación cualitativa.</p> <p>Se trabajó con un total de 15 personas, que incluyó trabajadores de diferentes áreas de la entidad, con un promedio de edad de 35 años y nivel de escolaridad que osciló entre medio y superior. La recogida y el análisis de los datos se hicieron en el 2007-2008 y en el 2011 se actualizó la información obtenida.</p>
Resultados	<p>Los trabajadores tienen necesidad de mayor reconocimiento laboral, mejores condiciones de trabajo, mejora en las comunicaciones, mayores posibilidades de superación y mejor coordinación para un buen trabajo en equipo.</p> <p>Los integrantes del grupo plantearon tener buen conocimiento acerca del contenido de trabajo asignado a cada uno, así como de sus responsabilidades, hubo expresiones como: "uno sabe con lo que tiene que cumplir".</p> <p>La realización profesional apareció referida fundamentalmente a las necesidades de superación que tienen los trabajadores y que se ven truncadas por las pocas oportunidades o posibilidades que existen en la organización; una expresión utilizada por los participantes en este sentido fue: "aquí uno mismo tiene que agenciarse los propios cursos". No obstante, destacaron el Diplomado en Gestión de la Información en Salud que ha sido una posibilidad para muchos.</p> <p>La motivación hacia el trabajo era baja debido al déficit en la estimulación y reconocimiento a los mejores trabajadores y a la calidad del trabajo. La categoría que más afecta el clima es el reconocimiento a la aportación.</p> <p>En relación con la técnica de los cinco deseos, los resultados fueron similares a los obtenidos en las dinámicas y estudio de caso, esta reflejó que la categoría con mayor porcentaje fue la de reconocimiento laboral con el 70 %.</p>

	<p>que apareció en los primeros lugares de la jerarquía, con expresiones como: "necesidad de que exista reconocimiento al trabajo realizado, resolver los problemas económicos y otorgamiento de estímulos". En segundo lugar, se encontró la realización profesional con el 60 %; le siguió condiciones de trabajo con el 50 % del total y por último, la comunicación vertical y cooperación grupal con el 40 % respectivamente.</p>
<p>Discusión</p>	<p>Es necesario lograr una empatía entre las necesidades de los hombres con las necesidades de la organización, y obtener que ambos marchen a la par, orientados hacia un mismo fin hasta llegar a producir los niveles más altos de desempeño.</p> <p>En una organización, según plantean diversos autores, la escasa preocupación por mantener informado al personal de las tareas puede ser causa de la falta de organización presente en la empresa que afecta el espíritu de equipo, este caso de la editorial; esto junto a otros factores que comienzan desde el proceso de arbitraje e involucra al equipo editorial, a los autores, la exigencia y control, entre otros, trae como consecuencia que el producto final no salga en tiempo, principal problema que enfrenta el equipo de trabajo en el proceso editorial, aspecto que sería necesario profundizar en próximas investigaciones.</p> <p>Al igual que en diversas estudios, se reafirma la idea de que en las dificultades encontradas en el estudio del clima, influyeron las condiciones de trabajo, externas e internas, así como las relaciones que se producen entre los trabajadores en diversos departamentos, y que además, interfirieron en la percepción del clima, como fenómeno que se produce a nivel organizacional.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>En la medida que nos integremos en el alcance positivo que la motivación nos genera, los resultados serán muy positivos, no solo para el gerente moderno, sino para todos aquellos miembros que están plenamente identificados como un grupo de trabajo comprometido en conducir a la empresa hacia el éxito.</p> <p>Definitivamente, para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.</p> <p>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. La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y,</p>

por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.). La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes. La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adaptan a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales ésta asegura la permanencia de sus empleados.

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos llevará al logro de los objetivos.

Una organización no es tal sino cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, normas y los patrones de comportamiento que forma la cultura de esa organización que llegará a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezca desde un principio.

47. Título	CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
Autor y Año	Juarez Adauta Salvador, 2012.
Ubicación del artículo (base datos)	http://revistamedica.imss.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=1875:clima-organizacional&catid=248:ano-2012-vol50&qh=YTozOntpOjA7czo1OiJjbGltYSI7aToxO3M6MTQ6Im9yZ2FuaXphY2lvbmFsljtpOjl7czo5MDoiY2xpbWEgb3JnYW5pemFjaW9uYWwiO30=
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Juarez Adauta Salvador, Rev Med Inst Mex Seguro Soc 2012; 50 (3): 307-314.[Internet]. [citado 17 Febrero 2014];. http://revistamedica.imss.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=1875:clima-organizacional&catid=248:ano-2012-vol50&qh=YTozOntpOjA7czo1OiJjbGltYSI7aToxO3M6MTQ6Im9yZ2FuaXphY2lvbmFsljtpOjl7czo5MDoiY2xpbWEgb3JnYW5pemFjaW9uYWwiO30=
Objetivo del artículo	Correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en personal de salud.
Palabras Clave	Cultura organizacional, satisfacción en el trabajo, personal de salud
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. Chiavenato y colaboradores consideran el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en sus comportamientos. El clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información. En cuanto a la categoría de satisfacción laboral, también los conceptos son diversos y han tenido una evolución histórica relacionada con la conceptualización de clima organizacional. Para Palma Carrillo es la actitud del

	<p>trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.</p> <p>La mayoría de las acepciones de ambos conceptos muestran mayor utilidad cuando el elemento fundamental que las contiene las relaciona con las percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos que se producen en su medio laboral. De ahí la importancia de hacer una correlación entre ambos conceptos y de vincular el hecho de que a mejor clima organizacional, mayor la satisfacción laboral de los integrantes de una institución.</p>
Muestra	<p>La muestra aleatoria estuvo conformada por 230 personas: 58.3 % mujeres y 41.7 % hombres, edad promedio de 35 años.</p>
Intervención y proceso medición	<p>La evaluación se efectuó con una escala mixta Likert- Thurstone. El análisis estadístico se realizó con <i>t</i> de Student, Anova y coeficiente de correlación de Pearson.</p> <p>El estudio del área de administración de servicios de salud de carácter observacional, transversal, descriptivo y analítico, cuyo propósito es comprobar la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal médico, de enfermería, apoyo técnico médico, administrativo y servicios básicos, adscritos al Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano del Seguro Social, Tlalnepantla, Estado de México, durante 2009.</p> <p>Se estudió al personal adscrito con antigüedad mínima de un año, de todas las categorías laborales; se excluyó a quienes se negaron a contestar el cuestionario, lo contestaron parcialmente, o en quienes se observó claramente indisposición o falta de seriedad al momento de la contestación.</p> <p>Para el levantamiento de datos se capacitó a encuestadores y se efectuó una prueba piloto con el cuestionario validado para medir el clima organizacional, derivado de la escala mixta Likert-Thurstone. Para el propósito del proyecto, el clima organizacional se definió como las características del medio ambiente de trabajo percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente de una sección a otra dentro de la misma institución.</p> <p>Para la medición del clima organizacional se utilizó una escala de medida ordinal usando un cuestionario de 40 reactivos, que corresponde a una escala de frecuencia con cinco valores.</p> <p>La satisfacción laboral se midió con una escala aditiva de medición ordinal de 15 proposiciones asociadas con los siguientes siete factores: condiciones físicas o materiales, beneficios laborales o remunerativos, políticas administrativas, grado de complacencia con el incentivo económico regular o adicional, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de tareas.</p> <p>Las respuestas que los sujetos contestaron ante cada afirmación fueron las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca. Las puntuaciones para los reactivos implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo con la percepción del clima organizacional o de la satisfacción laboral.</p>

	<p>Para determinar si el clima organizacional o la satisfacción laboral tiene una puntuación alta, media o baja, se consideraron primero sus puntuaciones mínimas y máximas posibles (40 y 200 para clima organizacional y 15 y 75 para satisfacción laboral). En segundo lugar se establecieron tres niveles en intervalos proporcionales: para clima organizacional bajo 40-93, medio 94-147 y alto 148 en adelante; y para satisfacción laboral, bajo de 15 a 35, medio de 36 a 56 y alto más de 56 puntos.</p> <p>Análisis estadístico Se calcularon los promedios y las desviaciones estándar de las variables cuantitativas, así como las proporciones para las distintas categorías de las variables cualitativas. Con el objetivo de evaluar diferencias estadísticas entre distintas proporciones con base en las variables sexo, categoría de trabajo, servicio y turno, se utilizó la prueba de diferencia de proporciones. Para la evaluación de las puntuaciones de clima organizacional y satisfacción laboral en función del sexo, categoría de trabajo, servicio y turno se siguió el siguiente criterio: las diferencias entre dos promedios se evaluaron mediante <i>t</i> de Student y entre dos o más promedios el análisis de varianza (Anova). Además, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson para identificar la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral. El nivel de significación que se utilizó fue $p < 0.05$.</p>
Resultados	<p>En la evaluación general se determinó un promedio de satisfacción laboral de 56.4 puntos, con desviación estándar de 9 puntos, que correspondió al nivel medio de su escala. Para clima organizacional su promedio general fue de 143.8 puntos, con desviación estándar de 24.4, que también correspondió al nivel medio de su escala. Ambos índices presentaron alta correlación positiva ($r = 0.83$, $p < 0.001$), es decir, que a mayor satisfacción laboral, mejor clima organizacional, debido a que los reactivos de la escala de satisfacción laboral forman parte de los reactivos para evaluar el clima organizacional.</p> <p>Respecto el índice de clima organizacional, los resultados fueron semejantes en los distintos tipos de categorías de trabajo (sin diferencia significativa), con un nivel medio en todos los casos y ligeramente menor el sentimiento de satisfacción laboral en los trabajadores de servicios básicos. En el análisis por turno de trabajo, la satisfacción laboral fue mayor en los trabajadores de jornada acumulada, seguidos por los trabajadores de turnos matutinos y vespertinos. Los trabajadores del turno nocturno fueron los que presentaron menor satisfacción laboral-poco personal presentó niveles bajos de satisfacción laboral y clima organizacional y no se encontraron diferencias significativas por sexo. Para los niveles medio y alto de ambas variables de estudio se observó una distribución equitativa en los hombres y en las mujeres, ligeramente cargándose a niveles medios de ambas variables, sin diferencias significativas.</p> <p>Respecto al análisis de ambas variables en relación con las categorías de trabajo, se encontró mayor proporción de médicos, enfermeras y personal de asistencia técnica con alto nivel de satisfacción laboral, igual proporción entre nivel medio y alto en el personal administrativo y una proporción significativamente mayor de personal de servicios básicos con</p>

	<p>menores niveles de satisfacción laboral.</p> <p>En el clima organizacional se encontró que los médicos se distribuyeron equitativamente en los niveles medio y alto, en las enfermeras predominaron los niveles medios y bajos, en el personal de asistencia técnica y el administrativo niveles altos; los empleados de servicios básicos nuevamente presentaron menores niveles de aceptación. De lo anterior se desprende que mientras más desarrollada técnicamente la actividad, mayor el nivel de satisfacción laboral, si bien esto no se cumple en enfermería, que muestra menor nivel en clima organizacional.</p> <p>En función del turno de trabajo, los trabajadores de jornada acumulada manifestaron una tendencia hacia mayor satisfacción laboral y clima organizacional (con significación estadística), seguidos por los turnos matutino y vespertino, para ambas variables y una menor satisfacción y clima en el turno nocturno, con diferencias significativas.</p> <p>Por último, en el análisis de la antigüedad institucional y hospitalaria por niveles de satisfacción laboral y clima organizacional, se observó tendencia a mayor antigüedad en el nivel más bajo de ambas variables, en el nivel medio menor antigüedad y en el nivel alto antigüedad media, con diferencias significativas, salvo en la evaluación de clima organizacional y antigüedad hospitalaria</p>
Discusión	<p>En las organizaciones se generan interacciones entre los trabajadores de las diferentes categorías y depende en gran parte de éstas que la vida laboral sea satisfactoria y estimulante, o todo lo contrario.</p> <p>Es fundamental destacar que los trabajadores de las instituciones de salud son pieza clave para el desarrollo del propio sistema de salud, y un buen clima organizacional es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo del grupo humano de trabajo.</p> <p>Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, se comprenden, se comunican, se respetan y trabajan en armonía y cooperación. Por lo tanto, medir el clima organizacional y la satisfacción laboral y establecer correlaciones entre ambas mediciones debe formar parte del diagnóstico insoslayable que debe hacer cualquier cuerpo directivo en una institución, en particular en las de salud, que producen servicios que impactan directamente en el nivel de vida de la sociedad y que corresponden a una de las necesidades más sentidas de la comunidad: la salud.</p> <p>En este estudio se encontró satisfacción laboral y clima organizacional en niveles medios tendiendo a niveles altos de su escala respectiva. También se identificó alta correlación entre los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional.</p> <p>Por categoría de trabajo, se identificó que mientras mayor es el nivel de organización del trabajo, mayor es la satisfacción y el clima organizacional, con excepción de enfermería que manifestó satisfacción con tendencia al alta pero un clima organizacional con tendencia media. El personal de servicios básicos manifestó una menor satisfacción con el trabajo y el clima organizacional. En cuanto al turno de trabajo, el personal que expresó mayor satisfacción fue el de la jornada acumulada, seguido por el de los turnos matutino y vespertino; el menos favorecido fue el turno nocturno, que produce</p>

	<p>menor satisfacción laboral y clima organizacional.</p> <p>El personal con mayor antigüedad institucional y hospitalaria presentó menores niveles de satisfacción con el trabajo y el clima organizacional, pero también un grupo importante con mayor antigüedad institucional y hospitalaria manifestó niveles altos. Es decir, a mayor antigüedad se dividieron las opiniones sobre la satisfacción laboral y el clima organizacional, si bien a menor antigüedad se tiende a un nivel medio de satisfacción con el trabajo y el clima organizacional.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>Se deben reducir las barreras administrativas para promover el buen desempeño, teniendo en cuenta la oferta de estímulos al trabajador que se vea reflejado en su productividad, para que así el clima este propicio para garantizar las buenas prácticas, de comunicación, crecimiento y desenvolvimiento, para que los trabajadores tengan una buena percepción frente al trabajo que desempeñan, y de este modo se pueda saber cuál es la forma de pensar del trabajador.</p> <p>Por otro lado, los estudios que se realizan acerca del clima laboral integran la evaluación de la satisfacción de los empleados se pretende conocer qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.</p> <p>Este conocimiento ha de aportar las claves para actuar de manera que los resultados sobre las personas y el clima laboral mejoren permanentemente. La información recogida permitirá plantear objetivos concretos, relativos al clima laboral y al grado de satisfacción del personal, y desplegar las acciones necesarias para alcanzarlos.</p> <p>La lógica que subyace es que el clima organizacional y la satisfacción del personal es clave en una organización al incidir en las actitudes de los empleados y, por tanto, en sus conductas, mejorando su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. Por eso es importante establecer mecanismos de medición de la satisfacción del personal para planificar y ejecutar los proyectos de mejora oportunos que mejoren la motivación y la percepción que el personal posee de la organización.</p>

48. Título	PERCEPCION DE LA CALIDAD DE ATENCION POR EL USUARIO EN CONSULTA EXTERNA DEL CENTRO DE SALUD VILLA CANDELARIA
Autor y Año	Morales Rivas Martha, Carvaja Garces Carola. 2008.
Ubicación del artículo (base datos)	http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2074-46092008002900005&lng=es.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Morales Rivas Martha, Carvajal Garcés Carola F.. PERCEPCION DE LA CALIDAD DE ATENCION POR EL USUARIO DE CONSULTA EXTERNA DEL CENTRO DE SALUD VILLA CANDELARIA. Rev. méd. (Cochabamba) [revista en la Internet]. 2008 Jul [citado 2013 Dic 02] ; 19(29): 24-28. Disponible en: http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2074-46092008002900005&lng=es.
Objetivo del artículo	Evaluación de la percepción del usuario como medio de valoración del Centro de salud Villa Candelaria desde la percepción de los usuarios
Palabras Clave	Calidad, atención en salud, percepción de los usuarios.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La calidad de atención en Salud es, una de las mayores preocupaciones de quienes tienen la responsabilidad de la prestación de los servicios de salud y una necesidad de quienes requieren de estos servicios.</p> <p>El usuario es el personaje principal en los escenarios de la prestación de servicios, a quien se debe atender con calidad, oportunidad y eficiencia, para satisfacer sus expectativas; él es quien determina el nivel de excelencia de una organización.</p> <p>La perspectiva del usuario es muy importante porque es más probable que los pacientes satisfechos cumplan con el tratamiento y continúen utilizando los servicios de salud. Es por ese motivo que con respecto a todas las demás dimensiones de calidad, la satisfacción del usuario afecta la salud y el bienestar de la sociedad.</p>
Muestra	100 encuestados, de consulta externa entre Octubre Noviembre y Diciembre 2007. Las dimensiones de análisis son la accesibilidad (tiempos de espera), estructura (comodidades), proceso (relaciones interpersonales) y resultado de la atención médica (satisfacción).

Intervención y proceso medición	<p>Se realizó un estudio transversal, descriptivo, el enfoque para el análisis del estudio es de tipo cuantitativo. Se obtuvo información primaria por conducto de una encuesta dirigida a los usuarios de la consulta externa del Centro de Salud Villa Candelaria el trimestre Octubre, noviembre Diciembre 2007. La ficha encuesta fue llenada por un total de 100 pacientes que cumplieron con los criterios de inclusión exigidos en el presente estudio. Donde el universo de estudio fue todo usuario externo que requirieron y obtuvieron la prestación de asistencia médica en consulta externa del Centro de Salud Villa Candelaria, en las especialidades de Ginecología, Pediatría, Medicina General.</p> <p>La encuesta exploró mediante la percepción de los usuarios la clasificación propuesta por Donabedian.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. En cuanto a la accesibilidad, se valoró las características organizacionales de los servicios, como los tiempos de espera, por ser el tiempo de espera una variable tan importante, se decidió tomar en cuenta el tiempo para obtener la ficha. b. Con relación a la estructura, se consideró la comodidad, limpieza e higiene del centro. c. En cuanto al proceso, se valoró las acciones de revisión y diagnóstico, se exploraron la dimensión interpersonal, la información y la educación y comunicación proporcionadas al usuario. d. Para evaluar los resultados, se seleccionaron: La percepción general acerca de la calidad de la atención recibida, la satisfacción del usuario y la continuidad del uso. Para la etapa de tabulación, se utilizó el paquete SPSS versión 9.0 y FOX PRO.
Resultados	<p>Los resultados se describen en términos de accesibilidad, proceso, la estructura, el resultado y las fortalezas y debilidades del centro: Se debe diseñar un programa de mejoramiento continuo de la calidad que conduzca a la optimización de procesos para reducir el tiempo de espera.</p> <p>Destinar en lo posible mayores recursos a la infraestructura, para mejorar las comodidades a los usuarios.</p> <p>Mejorar la limpieza, ventilación e iluminación en los ambientes del servicio de emergencia.</p> <p>Mejorar la higiene y limpieza del centro, priorizar recursos para el arreglo de los servicios higiénicos en mal estado.</p> <p>Realizar actividades de educación continua en aspectos de relaciones humanas, dirigidas al personal técnico - administrativo (admisión/caja, farmacia) Mejorar las relaciones interpersonales con los usuarios.</p> <p>Es importante incluir procesos de medición de la satisfacción del usuario; como encuestas de satisfacción, buzones de quejas, organización de comités de usuarios, los cuales permiten conocer las percepciones buenas o malas de calidad respecto a los servicios recibidos.</p> <p>En conclusión:</p>

	<p>La percepción de la calidad de la atención ofrecida en el servicio de consulta externa del Centro de Salud de Villa Candelaria es buena, 2. El tiempo que deben aguardar para ser atendidos por el médico sobrepasa con mucho, el tiempo requerido para servicio de primer nivel urbano que es de 30 minutos. El tiempo de espera refleja la eficiencia y organización del sistema.</p> <p>3. En la dimensión de accesibilidad organizacional; los pacientes están satisfechos con la atención brindada.4.- La percepción de los usuarios sobre la falta de comodidad brindada por el centro, está relacionada con atención de mala calidad. 5.- Los usuarios están satisfechos con el trato recibido del personal médico. 6.- El 68% considera que los funcionarios muestran interés por brindarle un servicio de calidad. 7.- El 73% están satisfechos con el trato recibido. 8.- La percepción de la calidad de la atención está relacionada con los tiempos de espera, las comodidades, las relaciones interpersonales, la accesibilidad y el costo. 9.- Las fortalezas más importantes: la accesibilidad geográfica, accesibilidad económica, calidad de atención brindada por los médicos. 10.- Las debilidades encontradas son: prolongados tiempos de espera, incomodidad de la sala de espera, maltrato en enfermería y fichaje, falta de personal</p>
Discusión	En el presente artículo no aparecen discusiones.
Análisis Personal	<p>.La percepción de la calidad de atención esta mediada por El concepto de satisfacción se basa en la diferencia entre las expectativas del paciente y la percepción de los servicios que ha recibido. De esta manera, las percepciones subjetivas acompañadas de las expectativas previas configuran la expresión de la calidad del servicio. La diversidad de teorías sobre las expectativas como determinantes de la satisfacción, unido a la dificultad o poco hábito por parte de las organizaciones sanitarias en combinar los métodos cualitativos con los cuantitativos para identificar la mayoría de los factores relacionados con la satisfacción, representa una limitación añadida al conocimiento de ésta.</p> <p>El artículo nos muestra como la calidad percibida por los usuarios esta mediada sobre la falta de comodidad brindada por el centro, está relacionada con atención de mala calidad, con los tiempos de espera, las comodidades, las relaciones interpersonales, la accesibilidad y el costo, Las debilidades encontradas son: prolongados tiempos de espera, incomodidad de la sala de espera, maltrato en enfermería y fichaje, falta de personal.</p> <p>Pero deja de lado la importancia de relacionar, con las características de los pacientes, varía con la edad, el sexo, el nivel educativo y socioeconómico y los cambios del estado de salud. Se reconoce que la percepción de ésta varía considerablemente cuando está grave o cuando está en vías de recuperación. Además, las características de los pacientes influyen en la actitud de los profesionales, lo cual repercute en la satisfacción de la población.</p> <p>Por ello se hace importante que las organizaciones tengan en cuenta la medición de la calidad, mediante el análisis de la</p>

	satisfacción del usuario, o mediante la óptica del usuario, será pues facilitar información a los profesionales y a los gestores y administradores del sistema sanitario o de la institución de salud, sobre aquellos aspectos de la organización sanitaria que son percibidos por la población como insatisfactorios y que son susceptibles de mejora mediante la modificación de circunstancias, comportamientos o actitudes de la organización que intervienen en el proceso asistencial.
--	--

49 . Titulo	CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
Autor y Año	Gonzalez Millan Jose Javier, Parra Penagos Carlos Orlando. 2008.
Ubicación del artículo (base datos)	http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3195/2159
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Gonzalez Millan Jose Javier, Parra Penagos Carlos Orlando... CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Rev. Pensamiento y Gestion, Universidad del Norte. [revista en la Internet]. 2008 [citado 2014 Febrero 18] ; (25): 4057. Disponible en: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3195/2159
Objetivo del artículo	Medir y analizar la relación entre el liderazgo, la motivación, la cultura y el clima organizacionales y los niveles de satisfacción de los puestos de trabajo con el desarrollo del espíritu empresarial de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi
Palabras Clave	Emprendimiento, clima organizacional, cultura organizacional, liderazgo, motivación
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Cultura Organizacional Al respecto Robbins (1991) plantea:La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras [...], pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los

simples rasgos estructurales [...] Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Al respecto Davis (1993) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. Considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Delgado (1990) sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad” En la misma línea del autor citado anteriormente, Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una comunidad. Distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. Charles Handy (citado por González y Bellino, 1995) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que les otorga algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Pümpin y García (citados por Vergara, 1989) definen la cultura como “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen

La motivación Es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas; el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

De acuerdo con Robbins (1999), motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”, y necesidad, de acuerdo con el mismo Robbins (1999), es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”

Robbins (1999) comenta que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea que algunas personal la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación como perezosos.

Muestra	<p>Fuentes primarias Se realizaron 4 tipos de encuestas a los empleados de las 10 empresas más representativas de la región, estimando aproximadamente 365 paquetes (los 4 test) aplicados a la parte administrativa, operativa y demás personal.</p> <p>• Fuentes secundarias La información secundaria en su mayoría fue suministrada por las empresas; también se consultaron estadísticas, expertos, textos de técnicas de la administración, folletos suministrados por instituciones educativas y de desarrollo empresarial, incluido el SENA.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Se utilizó el método analítico, mediante el cual se analizaron las variables que se manejaban, partiendo de una información general, lo que permitió finalizar con un diagnóstico y dar a conocer unas conclusiones y recomendaciones acerca de cómo se deben manejar las relaciones entre espíritu empresarial y la cultura empresarial predominante en el caso boyacense.</p> <p>Se aplicó a los funcionarios 4 tipos de test que permitieron medir a nivel corporativo consolidado los tipos de liderazgo, los niveles de motivación, satisfacción en puestos de trabajo y tipo de escuela del pensamiento administrativo imperante en la provincia de Sugamuxi.</p> <p>La investigación fue descriptiva, en la medida en que se tuvo acceso a la información, lo cual permitió describir la situación actual de las empresas y cómo sienten sus funcionarios el clima organizacional, la cultura, el liderazgo y la motivación del empresariado del valle de Sugamuxi. Esto nos permite analizar y definir cómo se está manejando esta situación y qué medidas se pueden tomar para mejorar el proceso de desarrollo del espíritu empresarial.</p>
Resultados	<p>Test 1 Podemos concluir que el consolidado nos da un resultado de 20,51 en promedio, lo que en términos reales representa un 80% en valor porcentual en motivación con caracterización del tipo denominado LOGRO, según Mc Clelland, lo que nos permite identificar un estereotipo empresarial con personas con niveles de superación, pero que aunque siempre son rectas en su proceder y tienen metas fijas no son impulsores de procesos de cambios o puedan generar empresas o desarrollos empresariales, pues ya tienen un objetivo propuesto.</p> <p>Test 2 Este test nos muestra las áreas del ser humano que nos permiten generar satisfacción en los puestos de trabajo, y lo que se encuentra en el consolidado es que el aspecto familiar para los encuestados representa el valor promedio más alto, con un 173,44. Esto implica para el espíritu empresarial que los factores que deberían desarrollarse, como son lo profesional y lo comunitario, sólo poseen valores promedio de 161,21 y 128,09 respectivamente, lo cual es muy bajo e implica que nuestras empresas por más que tengan los medios físicos o económicos, el mayor anhelo será el desarrollo de su núcleo familiar y no tanto el núcleo empresarial.</p>

	<p>Test 3 Teniendo en cuenta que el factor más relevante para el ENTERPRENEURSHIP es el liderazgo, los resultados por empresa y consolidados arrojaron que el estilo de liderazgo predominante en el sector empresarial del valle de Sugamuxi es el considerado de vanguardia o mixto, con un valor del 100% de las empresas, y se deja de lado el tipo de liderazgo participativo, que es altamente favorable para el desarrollo emprendedorista.</p> <p>Test 4 El test está diseñado para catalogar a las empresas de acuerdo con una de las escuelas del pensamiento administrativo, y se identificó que la mayoría de las empresas del valle de Sugamuxi se encuentran en esquemas de las escuelas clásicas, científica y humanista, y predomina el esquema clásico y behaviorista en la gran mayoría. Además de lo anterior se pudo comprobar que el 73,22% de los trabajadores se encuentran satisfechos, mientras que el 25,78 % de los empleados en promedio se encuentran no satisfechos.</p>
Discusión	<p>Aunque se tienen esquemas del pensamiento administrativo tendientes a la teoría clásica, la capacitación, el nivel de mando y la motivación se encuentran bien referenciadas entre los niveles del 61 al 82 % en promedio. Esta clasificación se hizo de acuerdo con las premisas de la organización de las escuelas administrativas, tales como: – <input type="checkbox"/> Teoría empírica, teoría clásica (1916), teoría científica (1903), teoría de la burocracia (1909), teoría humanística (1932), teoría neoclásica (1954).</p>
Análisis Personal	<p>En el trabajo se evidenció como es importante la cultura y que la mayoría de autores citados coinciden cuando relacionan la cultura organizacional tanto con las ciencias sociales como con las ciencias del comportamiento.</p> <p>Ya que la motivación es un aspecto más individual conduce a un clima laboral mirado más desde lo organizacional y en este orden de ideas los seres humanos se ven en la obligación de adaptarse a las necesidades, preciso por la misma necesidad de ser aceptados pertenecientes a una sociedad.</p> <p>La comunicación y el grado de confianza son buenas entre empleados y directivos, ya que estos aspectos dan seguridad y facilitan el desarrollo de las actividades de los mismos.</p> <p>Una buena cultura organizacional es de gran beneficio productivo para una organización cualquiera y el poder lograr esta cultura beneficiosa va muy ligada al buen desempeño que tenga el líder de esta organización.</p> <p>El nuevo líder deberá ser idóneo para rodearse de gente capaz y con autonomía para poder manejarse y aportar criterio e impronta personal a las decisiones, considerar la visión y el posicionamiento deseados con coraje para remover las estructuras existentes y poder así cambiar o crear una nueva cultura empresarial dentro de la organización con la cual lograr un funcionamiento y utilidad mayor de la organización, haciéndola más estable y con ello lograr un posicionamiento</p>

	<p>en el mercado más fuerte frente a la competencia.</p> <p>Sin un liderazgo claro, moderno, que contagie, la organización no va a poder lograr una cultura organizacional que le permita adecuar su comportamiento organizacional para poder enfrentar las necesidades del entorno actual.</p> <p>El líder tiene que permitir la visión, personificar la visión, lograr que cuando la gente lo vea, este viendo la visión, este modo de entender la organización rompe la fragmentación y lleva a que gradual y naturalmente cambien los modelos mentales</p>
--	--

50. Título	INVENTARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UNA HERRAMIENTA NECESARIA PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL TRABAJO
Autor y Año	Rodríguez Salvá Armando, Álvarez Pérez Adolfo, Sosa Lorenzo Irma, De Vos Pol, Bonet Gorbea Mariano H, Van der Stuyft Patrick. 2010.
Ubicación del artículo (base datos)	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Rodríguez Salvá Armando, Álvarez Pérez Adolfo, Sosa Lorenzo Irma, De Vos Pol, Bonet Gorbea Mariano H, Van der Stuyft Patrick. Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Rev Cubana Hig Epidemiol [revista en la Internet]. 2010 Ago [citado 2014 Feb 10]; 48(2): 177-196. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008&lng=es
Objetivo del artículo	Proporcionar a nuestros directivos un marco conceptual actualizado y los instrumentos necesarios para poder medir el clima organizacional en las instituciones de salud
Palabras Clave	Estudios organizacionales, inventario del clima organizacional, calidad, liderazgo, motivación, reciprocidad, participación, servicios de salud.
Conceptos manejados en el artículo	El Clima Organizacional es un enfoque administrativo necesario para incrementar la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir posibles modificaciones en las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la

(Introducción-planteamiento problema)	<p>supervivencia de las organizaciones.</p> <p>Por eso la salud pública le debe conceder especial importancia a la valoración del CO, pues constituye un elemento esencial en el desarrollo planificado de su estrategia organizativa, posibilitándole al directivo una visión futura; sirve además como elemento diagnóstico de la realidad cambiante, que permite identificar las necesidades de esta en relación con el futuro deseado, desarrollando acciones que deben iniciarse con vistas a alcanzar la visión diseñada para la institución.</p> <p>Un segundo aspecto está relacionado con lo que pudiéramos llamar el diagnóstico organizacional, o sea un análisis de la salud interna de la organización en función de las necesidades de los usuarios, de los prestadores y del entorno institucional. El desarrollo actual de la psicología organizacional, campo en el cual el sector salud todavía tiene deudas conceptuales importantes, nos permite utilizar toda una serie de herramientas o instrumentos muy oportunos para explicar el funcionamiento institucional y detectar las situaciones susceptibles de mejoras oportunas, de ahí la necesidad de contar con el esfuerzo multidisciplinario que facilite desde la perspectiva de las distintas áreas de experticia y saber, una actitud crítica e innovadora que posibilite aplicar, adecuar y desarrollar nuevas técnicas y procedimientos acordes a sus conocimientos. Debemos, por lo tanto, tener claro que el clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que a su vez se traducen en un comportamiento individual y colectivo que, en última instancia, tiene consecuencias sobre la organización, sus resultados y su impacto social vistos como cambios en el comportamiento de los principales indicadores del estado de salud de la población y en los niveles de satisfacción de usuarios y proveedores.</p>
Muestra	<p>Instrumento que ha sido diseñado, con el debido sustento técnico, después de la revisión de múltiples modelos, hasta llegar a integrarlo en la forma más adecuada a las características de las organizaciones del sector salud, y ha sido aplicado en Cuba por la Escuela de Salud Pública¹⁵ de manera que los resultados obtenidos garantizan su confiabilidad. Sin embargo, siguiendo esta metodología, cada institución puede adecuarlo a su propia realidad e interés de análisis.</p> <p>Esta es una prueba proyectiva, que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas y está diseñado con base a un conjunto de 80 reflexiones distribuidas aleatoriamente, diligenciadas en forma confidencial por los funcionarios, emitiendo los juicios que, a su modo de percibir la realidad, caracterizan la organización.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Para el análisis del CO, se trabaja con 4 dimensiones. El diagnóstico se realiza por medio de la interpretación de un conjunto de percepciones de los individuos sobre las variables relacionadas con las 4 áreas anotadas anteriormente. Se utiliza un listado de expresiones, afirmaciones o reflexiones y una hoja de respuesta, por medio del cual los miembros de la organización seleccionan las que, a su juicio, reflejan los diversos atributos del clima, bien sea al nivel de su unidad de trabajo o de la organización.</p> <p>Al relacionar las reflexiones con las variables expuestas para cada una de las áreas críticas de análisis, es posible</p>

	<p>interpretar las percepciones que los funcionarios tienen del CO. Si los juicios que estos emiten sobre estas reflexiones coinciden con la calificación de verdadero (V) o falso (F) que se indica, el clima de la organización coincide con el parámetro de la normalidad. En la medida que las respuestas, recabadas por el cuestionario en anexo, se desvían de la calificación estándar, el clima está deteriorado.</p> <p>A cada elemento dimensional corresponden 4 categorías. A su vez, cada categoría está compuesta por 5 preguntas, por lo que finalmente cada área crítica contiene 20 preguntas.</p> <p>Programa de intervención, dirigido a la solución, en la medida de las posibilidades sectoriales e institucionales, de las necesidades de cada grupo específico de trabajadores en materia de representaciones mentales congruentes con la visión y misión organizacional.</p> <p>Estos resultados deberán ser llevados a una base de datos, donde son procesados para su posterior interpretación y representación gráfica, aspecto para lo cual se requiere tener presente no solo un profundo marco conceptual organizacional para cada una de las variables del CO, sino el conocimiento de cómo opera la realidad objeto de estudio, de ahí la necesidad de cruzar los resultados obtenidos con diferentes técnicas cualitativas.</p>
Resultados	<p>Para el análisis del CO, se trabaja con 4 dimensiones o áreas críticas que son el <i>liderazgo</i>, la <i>motivación</i>, la <i>reciprocidad o compromiso</i> y la <i>participación</i>. A su vez, a cada dimensión corresponden 4 categorías.</p> <p><i>Chiavenato</i> define liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer (más que prescribir e imponer) a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.</p> <p>Para el análisis del <i>liderazgo</i> se consideran las siguientes categorías: dirección, estímulo de la excelencia, estímulo del trabajo en equipo y solución de conflictos.</p> <p>a) La <i>dirección</i> proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo. En ese proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos para lograr resultados esperados.</p> <p>b) El <i>estímulo de la excelencia</i> significa poner énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.</p> <p>c) <i>estímulo del trabajo en equipo</i>. La gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, al interior y entre las unidades administrativas, buscando fundamentalmente el logro de objetivos comunes.</p> <p>d) La <i>solución de conflictos</i> es otra categoría de análisis. El conflicto está considerado como parte inherente en la vida institucional. En la organización siempre surgen conflictos que se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen</p>

un trasfondo común: son diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad.

La segunda dimensión del CO es la *motivación*. *Bennis*¹⁷ la define como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Dicho de otra forma, el individuo posee un caudal de necesidades básicas las cuales *Maslow*, clasificó como fisiológicas y de seguridad, y que imperativamente necesita llenar, manifestando una reacción instintiva de búsqueda.

La motivación se analiza de acuerdo con las siguientes categorías: realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo.

a) La primera categoría es la *realización personal*. El objetivo de cualquier ser humano es el de su realización, lo que trasciende los límites de la expresión individual por su dimensión social, y rebasa también los límites del momento por su dimensión histórica. La realización integral del hombre solo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades.

b) el *reconocimiento de la aportación*. Cuando la organización reconoce el esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales, posee un alto potencial motivador, porque satisface las necesidades de realce del ego. Todo individuo tiene necesidades de alcanzar una condición especial dentro de la organización, que satisface cuando se le da reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad.

c) *responsabilidad*, que es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.

El tercer elemento dimensional de análisis del clima organizacional es la *reciprocidad o compromiso*. En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas, tanto del individuo como de la organización. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

La *reciprocidad o compromiso* se estudia analizando las siguientes categorías: aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad

a) la *aplicación al trabajo*. Cuando un individuo se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la institución, adopta comportamientos que superan los compromisos del contrato formal, manifestados en la dedicación por el logro de los objetivos, que lo impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo su ingenio y su creatividad en la solución de los problemas, adquiriendo hábitos de trabajo donde priman la exactitud, el esmero y el orden.

b) El *cuidado del patrimonio institucional* es la segunda categoría de análisis y se refleja por medio del cuidado que los funcionarios dan a los bienes materiales de la institución, así como también en su preocupación por el fortalecimiento y defensa de los valores e imagen de la misma. La organización pretende concientizar a sus empleados para que adopten una actitud de aprecio y defensa respecto a los recursos asignados, espera cuidado y buen uso de los equipos materiales, y de las instalaciones a su cargo, sean estos de su puesto de trabajo, de una unidad o de la organización en general, contribuyendo a eliminar el despilfarro y la imagen desagradable en las dependencias físicas.

	<p>c) <i>retribución</i>. La organización habrá de optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus recursos humanos, para contribuir a su realización personal y desarrollo social y en respuesta a las aportaciones de las personas con su trabajo.</p> <p>d) la <i>equidad</i>. Los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones, indicadas anteriormente, por medio de un sistema equitativo que trate a todos los funcionarios, en condiciones de igualdad de trabajo, con iguales beneficios.</p> <p>La última dimensión de análisis es la <i>participación</i>. La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada. La importancia de la participación en la organización debe ser comprendida profundamente por todas y cada una de las personas involucradas, es el elemento esencial del proceso de integración.</p> <p>El aspecto de la <i>participación</i> se aborda sobre la base del estudio de las siguientes categorías: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de información e involucración en el cambio</p> <p>a) <i>compromiso con la productividad</i>. Este se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, en armonía con los demás componentes, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones conforme a estándares preestablecidos.</p> <p>b) <i>compatibilización de intereses</i>. La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, sin duda, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección; la del cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>c) <i>intercambio de información</i>. Para obtener la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos. La libre circulación de información, entre diferentes unidades de trabajo, es el mecanismo que hace que los grupos mantengan vínculos de cooperación.</p> <p>d) <i>involucración en el cambio</i>. Las organizaciones están constantemente dinamizadas por múltiples procesos de cambio, profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevas interrogantes.</p>
Discusión	<p>La salud es el resultado de un proceso de producción social, donde uno de los elementos o factores claves en el mismo lo constituyen los servicios de salud y el capital humano que en estos se desempeñan, actores anónimos que con su quehacer ha permitido a Cuba tener resultados similares a los de países del primer mundo, aún en las condiciones más difíciles desde el punto de vista socioeconómico. Les corresponde a los salubristas cubanos buscar donde están las reservas sectoriales y extra sectoriales para el mejoramiento de esa situación de salud, y para eso no basta ya con el estudio y explicación de la situación de salud desde la lógica epidemiológica, hace falta vincular el método epidemiológico al desarrollo de otras ciencias. Solo contando con una metodología abierta de problematización y transformación organizacional del conjunto de prácticas que se dan en los servicios de salud, solamente considerando las condiciones que se dan concretamente en cada espacio de análisis, estaremos en condiciones de conocer realmente cuáles son aquellos aspectos organizacionales relacionados con la estructura, el liderazgo, la capacitación, y los incentivos, entre otras</p>

	<p>variables, que se encuentran afectados en cada lugar, y sobre los cuales hay que intervenir organizacionalmente o formativamente desde una lógica de educación permanente, para solucionar los conflictos y corregir las deficiencias aún presentes en la práctica de los servicios de salud, situaciones que generan diferenciales en los niveles de acceso, calidad, efectividad y satisfacción con los servicios, situaciones todas, que en última instancia determinan los niveles de salud de la población a las cuales brindan sus servicios y a las cuales se deben.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>El departamento de RRHH es uno de los núcleos más importantes de toda empresa, ya que su función principal es gestionar y manejar la totalidad de los miembros de la misma, y hacer que todos se desempeñen adecuadamente.</p> <p>Uno de los principales objetivos que tienen los encargados de gestionar el capital humano es fomentar, establecer y mantener un clima laboral óptimo que conduzca a una satisfacción general, que permita el aumento de la productividad de la organización.</p> <p>Un buen ambiente laboral promueve el sentido de pertenencia a la compañía, y el compromiso con la misma y con las tareas que deben llevar a cabo. El clima laboral constituye un factor clave para provocar un óptimo rendimiento.</p> <p>El clima organizacional es producto de la cultura e identidad de la compañía, de la aplicación de correctas técnicas de comunicación interna, y se puede mejorar mediante diversos beneficios y acciones que los encargados del personal crean que pueden favorecer tanto a cada trabajador en particular, como a la institución en general.</p> <p>Cada empresa aplicará diferentes estrategias para mejorar su clima interno según su propia cultura. Cada organización posee sus estructuras, y debe adaptarlas a las necesidades y requerimientos de los trabajadores, efectuar planes de manera responsable ofreciendo condiciones favorables para cada empleado, y fijando desafíos a cumplir para el establecimiento de un clima armonioso.</p> <p>Lo ideal es disminuir los conflictos, y resolverlos inmediatamente a través de los diálogos con todos los involucrados, para no permitir que se generen mayores inconvenientes que afecten al funcionamiento de la compañía.</p> <p>Todas las organizaciones deben tener como objetivo principal lograr un clima laboral óptimo que consiga disminuir los aspectos negativos, y componer una empresa en la que la comunicación interna y las relaciones humanas sean el motor para el crecimiento personal y profesional de todos los miembros de la institución, y de la compañía en si misma. De igual manera, la construcción de un inventario que mida clima organizacional se convierte en una herramienta valiosa.</p>

CONCLUSIONES

1. El concepto de clima organizacional ha sufrido un proceso de transformación a lo largo de los años, por lo cual diversos autores han planteado nuevos elementos a dicho concepto, tales como:

- Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización.
- Orehand y Gilmer (1964) “Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. (31, 14)

2. El Clima Organizacional: se mira como la percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider & Reichers, 1983). (3; 7).

Conocer, estudiar y crear instrumentos para medir el **clima** en una organización de salud es elemental para los administradores de la salud, ya que detrás de los balances y cuentas de los resultados en la empresas, existen personas que piensan sienten y actúan entre sí, que se muestran satisfechas o insatisfechas y crean un clima determinado (4; 6; 47).

3. El clima laboral resulta una variable de gran incidencia en el nivel de **compromiso** de sus empleados, pudiendo afectar positiva o negativamente el logro de resultados, ya que si bien es cierto que el recurso humano de una institución está compuesto de una diversidad de características de personalidad que posiblemente también tengan algún nivel de influencia en el compromiso que asuman los trabajadores en la búsqueda de resultados efectivos para la organización, también es cierto que la organización como tal debe preocuparse por mantener las condiciones necesarias para que el empleado perciba elementos motivadores dentro de la institución y se comprometa con los propósitos de la

misma. Meyer & Allen (1991) “definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”. (15)

4. Cada institución es única y tiene características propias que la diferencian de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el **clima organizacional**, explorar además de las dimensiones ya definidas por la OPS/OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, otros componentes planteados por diferentes autores, que poseen relación cercana con la temática. *Litwiny Stinger* “el clima organizacional debe tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización”. (35)

5. El **clima** es un factor que exige integralidad entre la **dinámica de relación** de los sujetos que componen la organización, y entre ellos y sus directivos, quienes son los encargados de movilizar y dar el manejo adecuado a los recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros, por lo cual el directivo debe apoyarse en la gestión que realiza el resto del personal, de manera que la retroalimentación al proceso haga de la toma de decisiones un asunto más asertivo y en la medida en la que el directivo busca ese apoyo, descubre fortalezas en sus empleados, que le dirige hacia una mayor utilización de esas capacidades, haciendo a su vez que el empleado también se sienta satisfecho, incrementado su desempeño, que posteriormente se convertirá en su herramienta para ganar reconocimientos de tipo moral, económico y profesional, incrementado su nivel de autoestima y auto concepto, pero además contribuyendo de manera directa con su empresa, Wather, “el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”(36)

Cada organización posee unas características diferentes en relación al **clima organizacional**, los estilos de liderazgo, comunicación, características culturales, entre otras, lo cual justifica el hecho de que cada una de ellas ostenta una **personalidad organizacional** diferente, y obliga a que cada institución trabaje en mejorar su personalidad empresarial desde una mirada muy propia, pero siempre en busca de alcanzar las condiciones ideales para el beneficio de sus tres actores principales: empleado, cliente y producto teniendo siempre en cuenta que “la personalidad de una organización influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo” (Caligiore 2003).(34)

6. Los resultados de las investigaciones, sobre **clima organizacional**, de forma general, coinciden en que las dimensiones más afectadas son **la motivación, el liderazgo y la comunicación**. Esto guarda relación con lo planteado de que el clima está muy influido por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales. Se permite identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes.

En el marco de la Salud pública, se requiere alcanzar mayores logros en la prestación de los servicios de salud, para ello se debe aumentar la satisfacción de los usuarios y de los miembros de la organización, al igual exige profesionales con una alta preparación técnico científica, convirtiéndose en un gran reto para la gestión universitaria formativa propendiendo a este objetivo (6; 8; 9; 46; 49; 50).

7. Componentes como la **comunicación** y los **niveles de gestión**, establecen un factor determinante para el funcionamiento de la estructura organizacional en términos de clima laboral, debido a que estos dos elementos deben encontrar un punto de conciliación con los valores y creencias de cada empleado, para que el nivel de motivación e interés por su labor se incremente y posibilite la consecución de resultados positivos y acordes a las metas y el crecimiento organizacional, pero también personal para el empleado, llevándolo a sentirse identificado con su trabajo, a desarrollar sentido de pertenencia por la institución y sobre todo a sentirse útil e importante para la organización. Toro, (2001) “el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están regulados por las percepciones individuales de la realidad y, pese al carácter individual de dichas percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas”. (24)

8. **La cultura y el clima laboral** son dos conceptos estrechamente ligados en el campo organizacional, “el clima es una manifestación de la cultura y el clima organizacional está vinculado cercanamente a la cultura organizacional puesto que es considerado una expresión de la misma” (Denison, 1996) lo cual exige que se genere una amplitud en la visión de las empresas frente al fortalecimiento en estos dos aspectos, de modo que logren beneficiarse como organización de una adecuada estructura, con un recurso humano motivado y con dinámicas relacionales adecuadas, de modo que se contribuya desde todos los sentidos a la creación de una cultura fuerte y abierta al cambio, y un clima laboral dirigido a incrementar el nivel de logros (Toro, 2001) “El clima organizacional es un determinante clave para fenómenos significativos de la vida organizacional como son la productividad y la competitividad”. (11; 23)

9. **El liderazgo** ejercido por los supervisores o directivos de una empresa, se constituye en un factor decisivo dentro de la organización, puesto que de acuerdo al líder se constituyen los modelos de conducta organizacional, convirtiendo al

líder en un modelo a seguir (Peiró, 1995)“La conducta del líder se convierte en mediado de las percepciones de los miembros sobre los métodos y procesos organizacionales”; es decir, que ese liderazgo también puede convertirse en un agente contribuyente a la construcción de un adecuado clima laboral dentro de la empresa cuando está centrado en las personas, o por el contrario, puede convertirse en un bache significativo para el bienestar de las personas dentro de la organización, cuando solo se centra en el cumplimiento de objetivos, alterando las relaciones, ejerciendo presión, generando percepciones negativas acerca de los directivos y por ende de la organización y terminar por desmotivar al personal; es decir que el liderazgo ejerce una influencia casi directa en las relaciones interpersonales que se presentan entre los trabajadores operativos y administrativos; “el concepto de liderazgo se define como la capacidad que tiene un individuo de influenciar, motivar y permitir a otros contribuir a la eficacia y el éxito de la organización ”House (1997).(13; 17; 22; 23)

9.El clima laboral y la satisfacción laboral son elementos relevantes en el comportamiento de los trabajadores de una organización, puesto que el trabajador se ve afectado positiva o negativamente por las condiciones que le rodean en su ambiente laboral, y a partir de ahí se producen unas percepciones, que determinan el nivel de satisfacción que cada colaborador siente tanto en su puesto de trabajo, como en la organización misma, y se funda una visión sobre la organización; provocando entonces, unas conductas como resultado, que determinan la calidad con la que se prestan los servicios por parte del empleado y que a su vez se van convirtiendo en conductas visibles para los clientes, poniendo así a salvo o en riesgo la imagen corporativa de la organización. Márquez (2001), “la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo”. (14; 16).

10.“Un directivo organizacional que pretende una buena actividad administrativa debe fortalecerse en aspectos como la comunicación, el liderazgo, la creatividad, toma de decisiones, manejo de los equipos de trabajo, manejo de conflictos y la administración del tiempo”, Berta Madrigal (2006),teniendo especial cuidado con este último factor, dado que las consecuencias de un mundo agitado, normalmente son las conductas desorganizadas en términos de tiempo, perjudicando la posibilidad de crear disciplina en la realización de actividades desde el área gerencial, de modo que esto se pueda convertir en un punto de partida y de imitación por parte de los equipos conformados alrededor de la organización, que posteriormente conduzca a resultados efectivos. (25).De este modo también el directivo se convierte en gestor del **Clima Organizacional**, que en términos generales se convierte en un elemento esencial en el desarrollo planificado de la estrategia organizativa, que le posibilita al directivo visión futura, como elemento diagnóstico de la realidad cambiante. (33).

11. Tomando en cuenta que el **clima** se ha convertido en un punto importante dentro de los **procesos de gestión**, y que cobra un rol importante en el establecimiento de metas, propósitos y políticas administrativas, se han creado diversos instrumentos que dan claras referencias del estado del clima laboral en las organizaciones, con índices de validez altos que generan confiabilidad en los resultados, puesto que estos resultados se convierten posteriormente en puntos de apoyo para la toma de decisiones y el adelanto de actividades en beneficio no solo del trabajador, sino también de la empresa, con el fin de construir la matriz DOFA institucional y a partir de ahí definir criterios de trabajo direccionados al logro efectivo de los objetivos planteados. entre estos **instrumentos** se encuentran: los cuestionarios de tipo escrito, los cuestionarios basados en la teoría de la motivación, cuestionarios están dirigidos a medir los sistemas de gestión en relación al clima organizacional como el desarrollado Likert, test de Clima Organizacional (TECLA), Algunos se encuentran planteados tipo encuesta, y procuran conocer los sentimientos del trabajador hacia la organización, otros se estructuraron tipo encuesta, instrumentos que plantean preguntas específicas, que poseen un software para su tabulación y medición de resultados, De igual manera también se han planteado algunas actualizaciones a instrumentos ya reconocidos. (31; 37)

12. La **justicia organizacional** se constituye como un elemento importante dentro de las organizaciones, puesto que el conjunto de decisiones y prácticas organizacionales percibidas como inequitativas e injustas provocan múltiples sentimientos, emociones, reacciones y resultados negativos de parte de los trabajadores hacia su trabajo, superiores y compañeros y hacia la organización misma. razones por las que las organizaciones deben desarrollar y promover prácticas y acciones equitativas y justas a fin de que la satisfacción laboral no se vea reducida y, consecuentemente, no repercuta en el desempeño y productividad del personal. “En este sentido, la percepción de justicia organizacional se verá reflejada en resultados o desempeño del personal que incide directamente en la organización como es el caso de la rotación laboral, el desempeño, la satisfacción laboral, entre otros” (Mladinic&Isla, 2002). (12)

13. Entender a **la cultura** como observación es reconocer que es una indicación que distingue dos lados, uno que es marcado y otro que permanece latente. Luhmann (1998) reconoce que una de las características centrales de los sistemas sociales es su capacidad de procesar sentido para reducir la complejidad de los entornos. En esta dirección, concebimos a la cultura como una forma significativa en los sistemas organizacionales que permite la reducción de complejidad y la absorción de incertidumbre. Siguiendo a Luhmann (1998), concebimos que el sentido se puede descomponer analíticamente en tres dimensiones: la objetiva, la temporal y la social. La objetiva refiere a los temas y a los objetos que se ponen en juego en las comunicaciones; la temporal refiere a la

interpretación de la realidad en relación a la diferencia entre el pasado y el futuro; y social remite a las relaciones entre ego y alter (consenso y disenso). Cada una de las dimensiones es constitutiva del sentido. Para el caso de la cultura en sistemas organizacionales es factible distinguir estas tres dimensiones aunque en las comunicaciones operen en conjunto. (8)

14. La cultura se refiere a la “manera de vivir juntos” y en las organizaciones se generan múltiples relaciones de poder y reglas no escritas, donde se presentan comportamientos que se configuran a partir de intereses, relaciones, actitudes y modos de ser, a partir comportamientos individuales y colectivos.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado para incrementar a largo plazo los procesos de motivación, aprendizaje, innovación y de mayor participación grupal, encaminados a mejorar el clima laboral, aumentar la competitividad y la capacidad resolutoria de los profesionales de salud y de los directivos, mediante una administración eficaz de la cultura organizacional. La cultura de una organización es visible en el ambiente físico, mobiliario, confort, equipos, vestuario, patrón de comportamiento, documentos, etc. Igualmente se puede evidenciar en el nivel de los valores que rigen a la organización y en el comportamiento de sus miembros.

En las empresas la **cultura organizacional** se convierte en una estrategia diferenciadora a las empresas que buscan una ventaja competitiva, que engloba en sí toda una serie de conceptos como creencias, valores, comportamientos, significados compartidos, entre otros y conlleva a desarrollar un análisis dentro de las empresas con anticipación, dando otro paso en el acercamiento de los elementos permitiendo comprender aun mejor la posible relación entre estrategia y cultura organizacional, elemento que supera la organización, desde la mirada financiera, de la sostenibilidad y la competitividad.

Y por lo tanto se hace evidente el rol que cada uno de los miembros desarrolle dentro de la institución, al permitirle interiorizar y construir la cultura y a la vez, ponerla palpable en sus *comportamientos*, valorar además, los cambios que se van generando dentro de la misma, y asimismo aplicar el plan de mejora en la cultura y la responsabilidad social. (27, 28; 29; 43; 44).

15. El síndrome de **Burnout** es considerado como uno de los principales causantes de los daños laborales de carácter psicosocial entre los profesionales de la salud como consecuencia del estrés laboral crónico, combinándose variables de carácter individual, social y organizacional, constituyéndose en un evento de atención primordial por parte del sistema de salud ya que este síndrome hace que la atención a los usuarios del sistema de salud presente riesgos ocasionando choques entre los pacientes y los profesionales de la salud, produciendo una deshumanización en la atención en salud. Y es por ello que la salud y trabajo son

dos aspectos estrechamente relacionados: un buen estado de salud, permite el adecuado desarrollo de la actividad laboral y constituye la base para conseguir el bienestar en el trabajo; el Cambio en el ámbito laboral, permite desarrollar nuestras capacidades físicas e intelectuales, aunque también constituye una fuente de riesgo para la salud.

Para los trabajadores de la salud el solo hecho de atender usuarios con dificultades de la salud ya es un reto que requiere liberar de cargas emocionales, y realizar un esfuerzo físico y mental, por eso la pertinencia de esta revisión bibliográfica donde aparecen el llamado síndrome de Burnout, que desde otra mirada hace reflexionar, para estar motivado para garantizar al otro el mejoramiento de la calidad de vida y la atención sea humanizada. De tal manera que las instituciones de salud deben prestarle atención a las condiciones en las cuales los profesionales brindan los servicios de salud y partir de ello tomar decisiones para que contribuya a un mejoramiento continuo del clima organizacional. (2; 30; 40; 42)

16. La calidad de atención esta mediada por El concepto de satisfacción: "actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo", Bravo *et al.*, (1996). Este es un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. que se basa en la diferencia entre las expectativas del paciente y la percepción de los servicios que ha recibido. De esta manera, las percepciones subjetivas acompañadas de las expectativas previas configuran la expresión de la calidad del servicio; finalmente se está asentando como un componente imprescindible en todos los niveles, el cual lleva inherente el término responsabilidad para la mejora continua de la calidad y con esto se logra mejorar: La satisfacción del cliente, Competitividad, Productividad. Rentabilidad con gestión, Valoración del profesional de la salud, El espíritu de equipo, Relación con los demás, Imagen de la gestión y su sistema; Es un factor estratégico relevante en el camino hacia el cambio de una cultura personal y del sistema de salud que busca la excelencia en todas sus actividades. En este orden, e l Sistema de Gestión de la Calidad de las instituciones de salud tiene necesariamente que estar en correspondencia con la Excelencia, el Colectivo Moral y el Programa Revolución y aplicarse de forma creadora lo dispuesto sobre la Calidad por los órganos que dirigen esta actividad. Un deber de los usuarios es exigir y valorar la atención que se les brinda. Un deber de los Servicios de Salud es dar la respuesta que se les requieren. Un deber de los trabajadores es optimizar todo su accionar.

La gestión de la calidad es algo que compete a todos y es necesario que a partir de marcos conceptuales y normativos generales, cada organización construya su propio programa de garantía de calidad. (1; 3; 5 41; 45; 48).

17. La **calidez de la atención en salud**, también tiene una estrecha relación con la previa construcción de un **clima laboral** positivo a la percepción del profesional de la salud, puesto que las condiciones en las que se percibe ese trabajador, marcará su tendencia de retribución al medio, aun cuando los afectados no tengan una relación directa con las dificultades que se perciben, que en este caso son los usuarios de los servicios.(18)

18.La **calidad de vida organizacional** permite la construcción de percepciones generalizadas, que posteriormente se transforman en conductas colectivas de parte de los trabajadores, generando una conducta sistémica, que la población usuaria observa y reconoce como conducta organizacional manifiesta en la **calidad de atención** que se les brinda.(26)

19. Los **estilos de dirección** dentro de la organización también es un factor fundamental, dado que son los encargados de incentivar en la aplicación de valores éticos, capacidades, habilidades y cualidades personales y profesionales, consiguiendo conductas éticas en sus empleados y resultados integrales para el usuario. Sin embargo, si estos factores no funcionan adecuadamente, es probable que los niveles de motivación laboral disminuyan y con ello se incrementan tasa de ausentismo, rotación, aparecen conductas apáticas en los servicios y se provocan resultados deficientes en la atención al usuario. Kaplan y Norton: "Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, rapidez de reacción, calidad y servicio" (19).

20.El concepto de **calidad de atención en salud**, puede presentar algunas diferencias entre las diferentes instituciones, pero en esencia continua siendo una expresión pensada en términos de resultados, de logro de objetivos y de expectativas cumplidas, que además debe proporcionar una percepción positiva y satisfecha a los usuarios que visitan la institución, y para su implementación se requiere de un arduo y constante trabajo, donde se involucre a cada uno de sus miembros y se les familiarice con otros conceptos como eficiencia y rapidez en la prestación del servicio, sin excepción de áreas o departamentos institucionales; de ahí la importancia de innovar con estrategias que faciliten el acceso a los servicios, la oportunidad de atención y la comodidad del paciente dentro de la institución, en ambientes cálidos y de calidad. (39).

21. Las empresas de salud deben plantearse estrategias de medición en relación a la **atención del cliente**, como una oportunidad de mejora, de autoconocimiento como organización y de crecimiento profesional para todos, no como una estrategia para detectar empleados de bajo perfil o deficiencias en el servicio que generen consecuencias negativas para el empleado específicamente. (32).

22. Finalmente podemos concluir que de acuerdo a la revisión y descripción bibliográfica de la presente monografía, evidenciamos la incidencia que tiene el clima laboral en todas las esferas de la organización y que a pesar de que esta se demuestra relativamente estable, no es estática, sino dinámica; construyéndose continuamente con sus propios mecanismos, incluso sin que haya habido modificaciones en sus componentes. El cambio y las nuevas experiencias nutren a la cultura organizacional de nuevos elementos que se configuran con los contenidos subjetivos ya existentes.

Por ello el clima organizacional es una notación representativa de la vida organizacional, como son la productividad y la competitividad, en términos de logros que son alcanzados y combinados las técnicas de la empresa para alcanzar los efectos pronosticados en representación de la calidad. Esto ya denota él como el clima laboral incide en la calidad de atención en los servicios de salud, partiendo de que este determina el comportamiento y el desempeño del trabajador.

RECOMENDACIONES

1. Es pertinente documentar y educar en las organizaciones y la docencia administrativa frente a la incidencia del clima organizacional en los resultados de las instituciones en términos de calidad
2. Es necesario para el bienestar institucional de las entidades de salud y de todas en general, ampliar y capacitar frente a la normatividad relacionada con la importancia de crear climas laborales adecuados.
3. Es relevante crear una cultura de incentivos a través del reconocimiento al empleado, de modo que se genere un proceso de motivación propio para crear en ellos, percepciones sanas y contribuyentes hacia la organización y sus procesos, que finalmente se verá reflejado en la calidad de atención que se brinda.
4. Las organizaciones deben tener en cuenta la importancia que tienen la percepción de los trabajadores en el ambiente laboral y así como se realizan evaluaciones de desempeño, también debe aplicarse evaluaciones para medir el nivel de satisfacción de los empleados dentro de la empresa.
5. Las empresas de salud deben crear estrategias Marketing que permitan interiorizar y adoptar el concepto de profesionales en salud como vendedores de un servicio y de los servicios de salud como productos dirigidos a satisfacer necesidades, lo cual incrementaría el nivel de importancia que se le da a la calidad en la salud, aportando a la permanencia de las instituciones en el mercado (20)
6. En las instituciones de salud es necesario propiciar **ambientes laborales** adecuados, donde el número de empleados sea acorde a las necesidades de cada servicio, con horarios que no vayan en contra de la tranquilidad y de la salud del trabajador, dado a que estas condiciones podrían elevar los niveles de satisfacción en el personal que labora, pero también en la población que recibe el servicio, puesto que existe una mayor probabilidad de armonía en la interacción usuario-paciente y de esta manera podría también contribuirse a mejorar la calidad de vida tanto del usuario, como del empleado y por supuesto también los intereses organizacionales.(21)
7. Los modelos de **gestión organizacional** en las instituciones de salud, deben direccionarse hacia el mejoramiento de las dinámicas de comunicación, de modo que se aporte a la prevención y manejo de conflictos internos, se mejoren las relaciones interpersonales entre los empleados y los directivos y se modifiquen las

percepciones sobre la vida organizacional que posee la colectividad sobre la organización como tal, sobre todo en el sector público, puesto que el modelo es un poco más demandante. (24)

8. Es necesario difundir en las instituciones de salud un reconocimiento más profundo de la relación existente entre el estado de salud y la necesidad de **atención más humana**, en términos de calidad, puesto que en la mayoría de las instituciones hay una cultura de atención dirigida al abordaje de la enfermedad específicamente, sin un mayor análisis de las necesidades emocionales, afectivas psicológicas que pueda demandar el paciente a través del dolor físico o de la influencia que tienen otros aspectos participantes en la dinámica médico-paciente que facilitan la adherencia y respuesta positiva a los tratamientos. (38)

BIBLIOGRAFIA

1. Cañón Buitrago, Sandra Constanza; Galeano Martínez, Gladys. Factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la ASSBASALUD E.S.E Manizales (Colombia). Arch. Med; 2011. [citado 29 de Sept.2013];11(2):114-126, dec.2011. Disponible en: http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/medicina/archivos_medicina/html/publicaciones/Arch_Med_11_2/4calidad_vida_laboral_trabajadores_ASSBASALUD.pdf.
2. Ana Fernanda Uribe-Rodríguez, Johanna Garrido-Pinzón, Ana María Rodríguez. Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional. IRESIE [Internet]. 2011 [citado 01 Octubre 2013]; Volumen (33): 101-116. Colombia. Disponible en: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>].
3. Chiang Vega, María Margarita, Salazar Botello, C. Mauricio, Huerta Rivera, Patricia Carolina, & Nuñez Partido, Antonio. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85. Recuperado en 08 de febrero de 2014, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004&lng=es&tlng=es. 10.4067/S0718-23762008000200004.
4. Chiang Vega María Margarita, Salazar Botello C. Mauricio, Martín Rodrigo María José & Nuñez Partido Antonio. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL. UNA COMPARACIÓN ENTRE HOSPITALES PÚBLICOS DE ALTA Y BAJA COMPLEJIDAD. *Salud trab.* [Internet]. 2011. Citado 9 de Enero 2014. Ene.- Jun., Volumen 19(1): 05-16 *Maracay*. Disponible en: [<http://www.scielo.org.ve/pdf/st/v19n1/art02.pdf>].
5. Gloria Molina Marín, Julián Vargas Jaramillo, Iván Felipe Muñoz Echeverri, Juan José Acosta Gómez, Diego Sarasti Vanegas, Yomaira Higueta Higueta, Argiro Berrío Castaño, Francisco Arcieri Saldarriaga, Blanca Nubia Carvajal Mejía, Andrés Ramírez Gómez, Flor de María Cáceres Manrique, José Albeiro Pulgarín Cardona*, Margarita Quiroz Arango, Beatriz Elena Londoño, 2010.

6. Segredo Pérez Alina María. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. CCM [revista en la Internet]. 2013 Sep [citado 2014 Feb 08]; 17(3): 344-352. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011&lng=es.
7. Silva Moisés Mitsi, Medeiros Soraya Maria de, Cartaxo de Freitas Johêdyr Adjyan. Influencia del contexto de trabajo en la salud de los profesionales de enfermería de una unidad de cuidados intensivos en un hospital universitario. Enferm. glob. [revista en la Internet]. 2013 Oct [citado 2014 Feb 09] ; 12(32): 185-197. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412013000400011&lng=es.
8. Gonne Juan Pablo. LA OBSERVACIÓN DE LA CULTURA EN SISTEMAS ORGANIZACIONALES. UNA HIPÓTESIS. Rev. Mad..[Internet]. 2013 [citado 06 Octubre 2013]; Volumen 28: 44-46. Disponible en: <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/RMAD/article/viewFile/26946/28509>.
9. Hernández Junco Varna, Quintana Tápanes Lázaro, Mederos Torres Reynaldo, Guedes Díaz Ramiro, García Gutiérrez Benita Nancy, Cabrera Rosell Pablo. Influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio en el Hospital "Mario Muñoz Monroy". Rev Cub Med Mil [revista en la Internet]. 2008 Sep [citado 2014 Feb 10] ; 37(3):. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572008000300003&lng=es.
10. Segredo Pérez Alina María. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Med Super [revista en la Internet]. 2011 Jun [citado 2014 Feb 08]; 25(2): 164-177. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es.
11. Miranda, M. A. A., Rivera, É. S., & González T, Beatriz Bernab. (2011). EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL/THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AS AN OBJECTIVE SIGN OF, ORGANIZATIONAL CULTURE. Revista Ciencias Estratégicas, 19(25), 109-127. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/916923667?accountid=36216>.

12. Patlán-Pérez J, Torres EM, Hernández RH. EL CLIMA Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL/THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE, ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB SATISFACTION. Revista Internacional Administración & Finanzas 2012;5(5):1-19.
13. Díaz, Ma. Guadalupe Díaz; Cárdenas, Maricela Carolina Peña; Ortiz, Brenda Alejandra Castellanos. EL LIDERZAGO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL/LEADERSHIP AND INTERPERSONAL RELATIONSHIPS WITHIN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE. Hilo: Institute for Business & Finance Research; Revista global de negocios, Volumen 2 (1):1-10, 2013. www.theibfr.com/ARCHIVE/RGN-V2N1-2013.pdf
14. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO BASADO EN UN ADECUADO CLIMA LABORAL: ESTUDIO DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO DE ASESORÍA Y SERVICIOS PROFESIONALES GRUPO AZUL/STRATEGIC POSITIONING BASED AN APPROPRIATE WORKING ENVIRONMENT: STUDY OF INTERNAL CUSTOMER SERVICE AND PROFESSIONAL SERVICES GRUPO AZUL. Hilo: Institute for Business & Finance Research; Revista global de negocios, Volumen 2 (1):1-10, 2013. www.theibfr.com/ARCHIVE/RGN-V2N1-2013.pdf.
15. Chiang V. M, Núñez P. A, Martín MJ, Salazar B. M. Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. Panorama Socioeconómico 2010; 2890-100. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>. Consultado el 12 de febrero de 2014.
16. Segura Massó, Arturo Alexander. CLIMA ORGANIZACIONAL: UN MODO EFICAZ PARA DIRIGIR LOS SERVICIOS DE SALUD/ORGANIZATIONAL CLIMATE: AN EFFICIENT WAY TO CONDUCT HEALTH SERVICES. http://www.enfermeria.unal.edu.co/revista/articulos/revista20121/010_Clima_organizacional_Avanc_enferm_30-1_abril_24_12.pdf. 06-10 (8:26): 1-7
17. CONTRERAS F, JUÁREZ F, BARBOSA D, URIBE AF. Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión 2010; XVIII:7-17. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053001>. Consultado el 12 de febrero de 2014.

- 18.** Rojas Russell M., Tirado Gómez L.L., Pacheco Domínguez R.L., Escamilla Santiago R., López Cervantes M. El clima laboral en las unidades de hemodiálisis en México: Un estudio transversal. *Nefrología (Madr.)* [revista en la Internet]. 2011 [citado 2014 Feb 13]; 31(1): 76-83. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0211-69952011000100012&lng=es.
- 19.** Pérez Perea Lizette, Soler Cárdenas Silvio Faustino, Díaz Hernández Lázaro. Ambiente laboral en los policlínicos universitarios. *EducMedSuper* [revista en la Internet]. 2009 Jun [citado 2014 Feb 12]; 23(2): Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es.
- 20.** Botero, Viviana; Sabogal, Ana lucia; Vargas m, Carolina; Vargas M, Sandra M. FACTORES INDIVIDUALES E INTERNOS QUE INFLUYEN EN LOS TRABAJADORES DE UNA EPS EN PALMIRA VALLE Y QUE AFECTAN LA CALIDAD EN PRESTACIÓN DEL SERVICIO A LOS USUARIOS. <http://hdl.handle.net/10839/146>. 06-10-2013.1-67.
- 21.** Juárez, Fernando; Guerra, Ángela. INFLUENCIA DE LA CALIDAD DE VIDA EN LOS PATRONES DE COMPORTAMIENTO AGRESIVO EN TRABAJADORES ASISTENCIALES DEL SECTOR SALUD. 2011. REVISTA ARGENTINA DE CLÍNICA PSICOLÓGICA XX © 2011 Fundación AIGLÉ. p.p. 109-120. 04/11/2013.12:38.
- 22.** Contreras, Françoise; Barbosa, David; Juárez, Fernando; Uribe, Ana Fernanda. Efectos del Liderazgo y del Clima Organizacional Sobre el Riesgo Psicosocial, como Criterio de responsabilidad Social, en Empresas Colombianas del Sector Salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, vol. XIX, núm. 2, agosto, 2010, pp. 173-182. 04/11/2013.(1:46)
- 23.** González-Romá, Vicente. EL CLIMA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO: UNA PROPIEDAD CONFIGURACIONAL. *Redalyc, Papeles del Psicólogo*, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 48-58. 4/11/2013.(10:35)
- 24.** Yuly Cristina Arciniegas Rodríguez, Monica Barrera Cárdenas, I.. Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research, North America*, 2, dec. 2009. Available at: <<http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/article/view/447/591>>. Date accessed: 04 Nov. 2013.
- 25.** Aburto Pineda, Hugo Iván; Bonales Valencia, Joel. HABILIDADES DIRECTIVAS: DETERMINANTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Investigación y Ciencia, núm. 51, enero-abril, 2011, pp. 41-49.04/11/2013.(11:28)

26. Segredo Pérez Alina María, Díaz Rojas Pedro Augusto. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *EducMed Súper* [revista en la Internet]. 2011 Sep [citado 2014 Feb 12]; 25(3): 255-274. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000300004&lng=es.
27. PELEKAIS, Cira de; RIVADENEIRA, Mariela. Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. **Revista de Ciencias Sociales**, Maracaibo, v. 14, n. 1, abr. 2008. Citado en 09 feb. 2014. Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100012&lng=es&nrm=iso.
28. Ruiz Yaz Belida, Naranjo Julia Clemencia. LA INVESTIGACIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UNA MIRADA DESDE LA DIFUSIÓN EN REVISTAS CIENTÍFICAS. *Revista Colciencias*, Colombia, v. 1, n. 1-29, mayo. 2012. Citado el 24 Febrero 2014. <http://revistas.usta.edu.co/index.php/Diversitas/article/view/449/388>
29. PEREZ MARTINEZ, Armenio. Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia* [online]. 2009, vol.14, n.46 [citado 2014-02-09], pp. 183-194. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&nrm=iso
30. Ramírez Pérez M, Lee Maturana S. Artículo cero. *Polis*, Revista de la Universidad Bolivariana 2011; Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=0>. Consultado el 4 de noviembre de 2013.
31. García Solarte, Mónica; CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU DIAGNÓSTICO: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL. Cuadernos de administración / universidad del valle / no. 42 / Jul - dic. 2009. 04/11/2013. (12.37)
32. Quiñonez, Carmen Benefrida, SolisRiascos, Lastenia; Valencia Saa, Yajaira. SATISFACCIÓN DE LOS USUARIO FRENTE A LA CALIDAD DE LA ATENCION PRESTADA EN EL CENTRO DE SALUD INDEPENDENCIA DE LA ESE HOSPITAL LUIS ABLANQUE DE LA PLATA. *Revista arbitrada*

Sentido de vida ciencia y humanidades, 28/11/2013.
http://www.revista.humanet.co/09/articulo_cientifico_lestenia.pdf.

- 33.** Domínguez Silva Inés, Álvarez Fuentes María, Navarro Domínguez José Alberto. Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia "Carlos Verdugo": Matanzas. 2007. Rev. Med. Electrón. [Revista en la Internet]. 2009 Oct [citado 2014 Feb 12]; 31(5): Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000500003&lng=es.
- 34.** Urdaneta Q. O, Álvarez M CJ, Urdaneta Q. MdV. Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Gerencia 2009; 14446-457. Disponible en: <http://estudiosterritoriales.org/articulo.oa?id=29014477008>. Consultado el 28 de noviembre de 2013.
- 35.** Segredo Pérez Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública [revista en la Internet]. 2013 Jun [citado 2013 Nov 28]; 39(2): 385-393. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es.
- 36.** Santa Eulalia Mainegra José Marcos, Sampedro Díaz Betty Alicia. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Rev. Med. Electrón. [Revista en la Internet]. 2012 Oct [citado 2013 Nov 28]; 34(5): 606-619. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es.
- 37.** Salazar Estrada, José Guadalupe; guerrero Pupo, Julio Cristóbal; Machado Rodríguez, Yadira Bárbara; Cañedo Andalia, Rubén. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DOS COMPONENTES ESENCIALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. ACIMED. 2009; 20(4): 67-75. 28-11-13. http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf
- 38.** Zambrana Zambrana Jaime Alejandro, Villarroel Lafuente Wilfredo, Copana Olmos Raul. CALIDAD DE ATENCIÓN DEL ADULTO MAYOR EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD COCHABAMBA. RevCientCienMéd [revista en la Internet]. 2009 [citado 2013 Nov 29]; 12(1): 7-9. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1817-74332009000100004&lng=es.

- 39.** Solís Ortiz, Armando; Miranda Rosas, Rosa María. IMPACTO SOBRE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA. Hypatia - Revista de Divulgación Científico - Tecnológica del Estado de Morelos. 2009. 28-11-2013. http://hypatia.morelos.gob.mx/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=637
- 40.** Jairo Enrique González Ramirez, Alicia Aristizabal Alzate², María Rosalba López Salazar, Aysa Valencia Moreno, Sergio Leonardo Montoya Salazar, Rubén Darío Agudelo Loaiz. Tesis. Universidad Católica de Manizales. [Internet]. 2013 [citado 29 Noviembre 2013]; Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/10839/629/1/Jairo%20E%20Gonzalez%20Ramirez.pdf>
- 41.** María E. Delgado-Gallego, María L. Vázquez-Navarrete Lygia de Moraes-Vanderlei, Rev. salud pública. 12 (4): 533-545, 2010 [Internet]. [citado 29 Noviembre 2013]; Disponible en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/viewFile/12554/33260>
- 42.** Duro Martín A. Modelo conjunto de calidad de vida laboral y salud mental en el trabajo: Valor explicativo del modelo y de sus escalas. Cuadernos de Administración 2008 9-18. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020360001>. Fecha de consulta: 1 de diciembre de 2013.
- 43.** Rodríguez Piña Ramón Antonio, Peña Domínguez Zaira. Diagnóstico cultural del ambiente organizacional: un paso previo a la introducción de un sistema de gestión de información. ACIMED [revista en la Internet]. 2008 Mayo [citado 2014 Feb 10] ; 17(5): Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000500002&lng=es.
- 44.** Domínguez Silva Inés, Rodríguez Domínguez Bárbara Bibiana, Navarro Domínguez José Alberto. La cultura organizacional párr los Sistemas organizacionales de Salud. Rev. Med. Electron. [Revista en la Internet]. 2009 Dic [citado 09 de febrero 2014]; 31 (6):. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012&lng=es.
- 45.** Carlos O. Amador Porro; Ormandy Cubero Menéndez, Rev. Cubana de salud publica 36(2)175-179, 2010. [Internet]. [citado 29 Noviembre 2013];. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v36n2/spu12210.pdf>.

46. Mónica Guillén del Campo, Rev. Cubana de salud publica 39(2) 242-25, 2013. [Internet]. [citado 29 Noviembre 2013]; <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu06213.pdf>.
47. Juarez Adauta Salvador, Rev Med Inst Mex Seguro Soc 2012; 50 (3): 307-314.[Internet]. [citado 17 Febrero 2014];. http://revistamedica.imss.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=1875:clima-organizacional&catid=248:ano-2012-vol50&qh=YTozOntpOjA7czo1OiJjbGltYSI7aToxO3M6MTQ6Im9yZ2FuaXphY2lvbmFsljtpOjl7czo1MDoiY2xpbWEgb3JnYW5pemFjYW9uYWwiO30=
48. Morales Rivas Martha, Carvajal Garcés Carola F.. PERCEPCION DE LA CALIDAD DE ATENCION POR EL USUARIO DE CONSULTA EXTERNA DEL CENTRO DE SALUD VILLA CANDELARIA. Rev. méd. (Cochabamba) [revista en la Internet]. 2008 Jul [citado 2013 Dic 02] ; 19(29): 24-28. Disponible en: http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2074-46092008002900005&lng=es.
49. Gonzalez Millan Jose Javier, Parra Penagos Carlos Orlando... CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Rev. Pensamiento y Gestion, Universidad del Norte. [revista en la Internet]. 2008 [citado 2014 Febrero 18] ; (25): 4057. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3195/2159>.
50. Rodríguez Salvá Armando, Álvarez Pérez Adolfo, Sosa Lorenzo Irma, De Vos Pol, Bonet Gorbea Mariano H, Van der Stuyft Patrick. Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Rev Cubana Hig Epidemiol [revista en la Internet]. 2010 Ago [citado 2014 Feb 10] ; 48(2): 177-196. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008&lng=es