

Caracterización del clima organizacional en el Hospital Infantil de la Cruz Roja.

Autores

Leonardo Gutiérrez Duque
Claudia Patricia López Parra
Juliana Pineda Arango
Sandra Mónica Sánchez Pineda

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE ADMINISTRACION EN SALUD
MANIZALES
2014

AGRADECIMIENTOS

A los directivos y empleados del Hospital Infantil Universitario, por permitirnos realizar la investigación en dicha institución y a nuestras familias por la comprensión y el apoyo durante el desarrollo de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Agradecimientos Información general del proyecto	
2. Información general del Proyecto	1
3. Introducción	2
4. Objetivos General	3
4.1 Objetivos General	3
4.2 Objetivos Específicos	3
5. Referente Teorico	3
5.1 Marco Teorico: Reseña histórica Hospital Infantil Universitario Rafael Henao Toro.	4
5.2 Definiciones	5
5.3 Antecedentes Cultura Organizacional	8
5.4 Definiciones Clima organizacional	10
5.5 instrumentos de medición del clima organizacional	13
5.6 Tipos de clima organizacional	14
5.7 Teorias sobre Clima Organizacional	15
5.8 Escalas de Clima Organizacional	16
5.9 Estudios sobre el Clima Organizacional	18
6. Metodología	24
6.1 Plan de Análisis	25
6.2 Universo de Estudio	26
6.3 Criterios de inclusión y exclusión	26
6.4 Variables	27
6.5 Operacionalizacion de variables (anexo)	27
7. Resultados o Discusión	28
7.1 Tipo de personal	28
7.2 Valores para categorización del clima según la OPS	29
7.3 Definición de Variables y dimensiones	29
7.4 Análisis clima organizacional general	31
7.5 Análisis personal Administrativo	34
7.6 Análisis personal asistencial	37
8. Conclusiones y recomendaciones	39
8.1 Conclusiones	39
8.2 Recomendaciones	41
9. Referencias Bibliograficas	42

Índice de Tablas y gráficos


Tabla 1: Total de encuestas realizadas, área administrativa y asistencial. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales 2014.....	28
Tabla 2: Promedio y categorización general de la variable liderazgo y sus dimensiones. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014.....	31
Tabla 3: Promedio y categorización general de la variable motivación y sus dimensiones. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014	32
Tabla 4: Promedio y categorización general de la variable Reciprocidad y sus dimensiones. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014	33
Tabla 5: Promedio y categorización general de la variable participación y sus dimensiones. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014.....	33
Tabla 6: Promedio y categorización general de la variable liderazgo y sus dimensiones, personal administrativo. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales.....	34
Tabla 7: Promedio y categorización general de la variable motivación y sus dimensiones, personal administrativo. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014	34
Tabla # 8 Promedio y categorización general de la variable reciprocidad y sus dimensiones, personal administrativo. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014	35
Tabla 9: Promedio y categorización general de la variable participación y sus dimensiones, personal administrativo. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014	36
Tabla 10: Promedio y categorización de las variables del Clima organizacional general del área administrativa. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales.....	36
Tabla 11: Promedio y categorización general de la variable Liderazgo y sus dimensiones, área asistencial. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014	37
Tabla 12: Promedio y categorización general de la variable motivación y sus dimensiones, personal asistencial. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014	37
Tabla 13: Promedio y categorización general de la variable reciprocidad y sus dimensiones, personal asistencial. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014	38

Tabla 14: Promedio y categorización general de la variable participación y sus dimensiones, personal asistencial. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014	38
---	----

Tabla 15: Promedio y categorización de las variables del clima organizacional general del personal asistencial. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014	39
---	----

Grafica 1: Total de encuestas realizadas, área administrativa y asistencial. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales.....	28
--	----

Grafica # 2: Promedio y categorización de las variables del Clima organizacional general. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales.....	31
---	----

 <p>VICERRECTORÍA ACADÉMICA CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y DESARROLLO</p>	
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
Título:	Caracterización del clima organizacional en el Hospital Infantil de la Cruz Roja.
Investigador Principal:	Juliana Pineda Arango
Coinvestigador: Leonardo Gutiérrez Duque	Dedicación: Tiempo Parcial
Coinvestigador: Claudia Patricia Parra	Dedicación: Tiempo parcial
Coinvestigador: Sandra Monica Sánchez Pineda	Dedicación: Tiempo parcial
Asistente de Investigación	Trabajo de Grado Semillero
Asistente de Investigación	Trabajo de Grado Semillero
Línea de Investigación:	
Área de conocimiento a la que aplica: Administración	
Programa de Posgrado al que se articula: Administración de la salud	
Lugar de Ejecución del Proyecto: Ciudad: Manizales Departamento: Caldas	
Duración del Proyecto (periodos académicos): 2 periodos	

3. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de salud, dentro del modelo de la ley 100 de 1993 adquirieron una dinámica que ha obligado a todos los actores del sistema a ofrecer servicios eficientes, eficaces y con calidad. En este sentido, las organizaciones de salud se hacen fuertes por muchas circunstancias, su capital de trabajo, sus servicios o productos y su capital humano.

Dentro del manejo del personal, es importante realizar análisis del clima organizacional, para detectar, las debilidades que pueden ser mejoradas, que redunden en el bienestar de los funcionarios y esto influya directamente sobre un excelente rodaje de la organización.

Se requiere que la organización cuente con una alta gerencia con cualidades sociales que permita desarrollar en el recurso humano todas sus capacidades frente a la responsabilidad, sentido de pertenencia y logro de objetivos. Es indispensable que dentro de la organización existan procesos claros estructurados, planeación estratégica que conlleve al logro de las metas propuestas. Deficiencias en el proceso administrativo afectan gravemente el clima organizacional, se atenta a los principios de eficiencia y eficacia que rigen la práctica administrativa, lo que conlleva a fallas en la comunicación interna de la organización, provocando desmotivación, estrés, enemistades entre los empleados, terminando por afectar gravemente la estructura organizacional y la toma de decisiones.

Para determinar un clima organizacional, existen una serie de factores jerárquicos, estructurales y estratégicos de vital importancia que se deben tener en cuenta dentro de la estructura de la organización, es imprescindible un sistema jerárquico que ordene las funciones, distribuya responsabilidades y que genere un clima organizacional sano que traiga consigo el logro de objetivos y metas, además el reconocimiento de recurso humano como eje principal en cualquier empresa.

Esta investigación brinda una oportunidad para abordar un tema que es de vital importancia para la prestación de servicios de salud de buena calidad y permitió evaluar las capacidades individuales y grupales de los miembros de la IPS Hospital Infantil Universitario de la Cruz Roja Colombiana en la ciudad de Manizales. Este análisis se desarrollo con base al instrumento de la OPS denominado “**cuestionario sobre mi trabajo**” que permitió la identificación de las variables liderazgo, reciprocidad, motivación y participación del clima organizacional a partir de las valoraciones que fueron realizadas por los empleados de la institución, de esta manera se logro identificar fortalezas y oportunidades que llevarán a contrarrestar las amenazas y debilidades detectadas, y así mejorar los procesos que se desarrollan en la institución.

Esperamos pues que mediante el análisis de los resultados de esta investigación seamos todos los profesionales de la salud los que con el apoyo de toda la comunidad política, social y económica de la región seamos

determinantes en el desarrollo y sostenimiento de tan importante y querida institución para todos los Caldenses.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL:

Caracterizar el Clima Organizacional del Hospital Infantil Universitario de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas, Rafael Henao Toro, mediante el diligenciamiento de encuesta de clima organizacional, de la Organización Panamericana de Salud en el periodo comprendido de agosto a noviembre de 2014 en Manizales.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar el grado de satisfacción de los clientes internos del hospital, por cada una de las variables: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación y las dimensiones propuestas por el instrumento.
2. Analizar la percepción que el personal administrativo y asistencial tiene sobre el clima organizacional de la IPS.
3. Plantear opciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional de la IPS.

5. REFERENTE TEÓRICO

5.1 MARCO TEÓRICO: RESEÑA HISTÓRICA HOSPITAL INFANTIL UNIVERSITARIO DE LA CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL CALDAS RAFAEL HENAO TORO.

La historia del Hospital Infantil va ligada y reflejada con la de la floreciente ciudad de Manizales de los años 30, cuando para responder a las dificultades en salud de sus pobladores, un grupo de médicos altruistas encabezados por el Dr. Néstor Villegas Duque, emprendió la titánica labor de iniciar y sostener una obra que permitiera la atención de los niños enfermos. En esta cruzada lo acompañaron Jorge Botero, Gabriel Villegas y Antonio J.

Londoño, inaugurando el 27 de Mayo de 1937 un Hospital con 34 camas para niños desamparados, quienes estaban al cuidado de un grupo de médicos voluntarios y de unas religiosas. La comunidad se unió a esta obra y mediante donaciones se garantizó su funcionamiento.

El Hospital Infantil inició sus actividades en una casona que antes había sido sede de la Clínica Santa Inés, edificación que fue donada más adelante al Hospital por Don Manuel Piedrahita y su esposa Doña Luz Mila de Piedrahita. Posteriormente el Municipio de Manizales adquirió los terrenos adyacentes, esto permitió la construcción del edificio donde actualmente funciona el Hospital Infantil universitario de la Cruz Roja. El 14 de febrero de 1951 es cedido a la junta directiva del Municipio de Manizales, quién a su vez lo cede a la Beneficencia hasta el 4 de marzo de 1954 cuando es entregado a la Cruz Roja, momento en el cual el Dr. Rafael Henao Toro inicia una era para la institución.

El Hospital Infantil Universitario “Rafael Henao Toro”, entidad privada sin ánimo de lucro ha centrado su misión en la atención de mediana y alta complejidad de los niños, niñas y adolescentes del Eje Cafetero y otras regiones del país, siendo la única institución con estas características en la región, especializada además en la atención del niño quemado, así mismo continúa siendo una institución universitaria que ha contribuido 76 años a la formación del recurso humano en el área pediátrica, generando un alto impacto social.

Actualmente dispone de 59 camas Hospitalarias, 7 camas de observación y 3 salas de cirugía.

MISIÓN

Recuperar y rehabilitar la salud de los niños, niñas y adolescentes y contribuir a la formación del recurso humano de la región por medio de servicios especializados que incluyen talento humano calificado, la mejor tecnología disponible y una cultura de seguridad y oportunidad que satisfaga las experiencias de nuestros clientes internos y externos.

VISIÓN

Ser una institución sostenible que preste servicios de salud altamente especializados a la población pediátrica y adolescente, con cumplimiento de todos los estándares de calidad de alta complejidad, en el contexto del desarrollo psicológico y social del paciente para facilitar la recuperación y rehabilitación del hombre del futuro.

VALORES INSTITUCIONALES

- **Experiencia:** Denota conocimiento y práctica profesionales. La pericia ha de abarcar todos los ámbitos: asistencia, docencia, investigación, organización y sistemas, gestión, entre otros, y ha de culminar en una práctica de alta calidad.
- **Honestidad:** Es obrar éticamente, ser transparentes, íntegros y honrados, para construir la confianza colectiva necesaria con el fin de garantizar la calidad en la prestación de nuestros servicios.
- **Servicio:** Es satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros pacientes.
- **Seguridad:** Es lograr que nuestros pacientes confíen en nosotros y sus familias sientan la tranquilidad de dejarlos en las mejores manos.
- **Trabajo en equipo:** Es la actitud de nuestros empleados que permite optimizar recursos y minimizar el desperdicio con el fin de cumplir la Misión y Visión de la organización (1)

5.2 DEFINICIONES

Autoridad

La autoridad es el poder que se tiene para ocupar una posición determinada e importante dentro de la estructura organizacional, y bajo su disposición tomar decisiones, dirigir y controlar los miembros de la organización. El profesor Carlos Eduardo Méndez define la autoridad como el poder de ejercer mando sobre otros con el fin de coordinar procedimientos y conductas en la organización. Es el poder de tomar decisiones y el derecho de exigir e influenciar a los subalternos para que las acaten y las cumplan con una respuesta en la que se manifiesta su nivel de obediencia.

Coordinación

La coordinación dentro de la estructura organizacional se refiere a la integración de distintos departamentos con el fin de realizar un conjunto de tareas compartidas. Esta integración es importante cuando la organización es grande y se encuentra diferentes departamentos ya que se puede mantener el control y el desarrollo eficiente de cada una de las funciones para cumplir con los objetivos de corporativos. Además, de mantener un control se refleja la comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones sociales y laborales que hacen parte de la conciencia colectiva de la cultura organizacional.

Estrategia y estructura

Se sabe que para implementar tecnologías de gestión o realizar cambios organizacionales ante la competitividad y exigencias del mercado es necesario modificar y transformar la estrategia, lo que lleva a realizar cambios en la estructura. Estos posibles cambios de la estructura hace que las actitudes y aptitudes de los miembros de la organización se vean afectados y afecte la cultura organizacional.

Tecnología y estructura

La tecnología es importante dentro de la organización ante las exigencias del mercado y la competitividad haciendo que los procesos productivos y administrativos sean más eficientes, debe ser acorde a la estructura organizacional ya que es importante evaluar el conocimiento que tiene el empleado, realizar un proceso de entrenamiento y control frente a la nueva tecnología que se desee implementar. “Al conocer el impacto de la tecnología en la cultura organizacional de la organización es válido evaluar el conocimiento que tiene el empleado acerca del tipo de tecnología que utiliza y que necesita la empresa [...] y la forma como estas situaciones influyen en la conciencia colectiva”.

Entorno y estructura

El entorno organizacional es todo lo que se encuentra fuera de la organización pero afectan directamente las decisiones y estrategias de la organización, y depende de la capacidad de respuesta de cada empresa para enfrentarse a un entorno dinámico que hace que el liderazgo, y otros factores de la conciencia colectiva se vean afectados.

Sistema Cultural

El sistema cultural se refiere a las actitudes, experiencias y relaciones sociales que tiene cada persona dentro de la organización y que es percibido por un grupo de personas haciendo parte de la conciencia colectiva por medio del mito, ideologías, valores, ritos, creencias, hábitos e historias que se viven dentro de la organización.

Organización.

Para identificar la cultura organizacional con relación al sistema cultural existen elementos importantes para describir la cultura, a continuación se hará una explicación breve sobre cada uno de ellos.

Mito

El mito forma parte de la cultura, dando un respaldo a las creencias e historias que dentro de la organización existen. El origen de la cultura se da por el pensamiento simbólico, y toda cultura cumple la función de comunicación e integración social, que reflejan un tipo intercambio de acontecimientos que intentan orientar a los miembros de la organización a una realidad (2).

Ideología

“La ideología puede definirse como un sistema de ideas creencias, tradiciones, principios y mitos interdependientes, creado por la organización y compartido por los individuos. Los líderes (fundadores y/o personas de la alta gerencia) tienen un papel protagónico en la construcción de la ideología para

la organización, es el reflejo de los sistemas de ideas que de forma implícita o explícita se proyectan en el que hacer de la organización. Sus estrategias de gestión y de acción están influenciadas por la ideología construida”

Valores

Los valores son la guía del comportamiento de las personas dentro de la organización y describen la cultura e imagen que la organización quiere transmitir. Los valores se pueden ver reflejados en las aptitudes y actitudes que los miembros de la organización toman cuando esta se enfrenta a cambios organizacionales, como tomar la iniciativa y asumir los retos, adaptarse al cambio, trabajar en equipo, generar confianza, compromiso y lealtad frente a la organización, y también los valores por medio de comportamientos permiten juzgar situaciones que realmente tienen importancia y que afectan directamente la conciencia colectiva de la organización.

Ritos

Los ritos de la organización son actividades planeadas hacia el desarrollo de la organización como actividades de reconocimiento o de buen desempeño, y también pueden aclarar comportamientos tolerantes o no dentro de la organización. Normalmente forman parte de los mitos para respaldar la realidad. El rito organizacional se distingue por cuatro categorías: El aspecto litúrgico: los ritos implican compromiso personal y un grado de participación; el aspecto representacional: se refiere a los principios internos que sostienen y guían la organización; una doble función: los ritos consolidan y animan periódicamente la identidad del grupo; un papel purificador: los ritos permiten la expresión de los sentimientos y facilitan la creación de bienes colectivos más profundos

Creencias

Las creencias son de gran importancia ya que por medio de ellas los miembros de la organización pueden manifestar un sentido de pertenencia y satisfacción personal ante la organización, las creencias se ven afectadas en las relaciones sociales de acuerdo a las percepciones y a la historia que tenga cada persona en el momento de interactuar o de relacionarse con un grupo. “La creencia es la aceptación consciente que tiene el hombre de la organización acerca de una idea o realidad de la misma, que no necesita una demostración en concreto, las creencias son influenciadas en el proceso de interrelación social donde el lenguaje tiene una importancia mayor en su construcción.”

Hábitos

Los hábitos son el comportamiento repetitivo de una acción dentro de la organización, estos hábitos ayudan a la organización hacer más eficiente ya que permite identificar las acciones innecesarias ante un factor de cambio

organizacional.

Normas

Las normas influyen en el comportamiento de la organización debido a que son una regla a la cual las conductas y actividades de los miembros de la organización deben cumplir para lograr una mejor convivencia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (3).

5.3 ANTECEDENTES CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio de la cultura organizacional se originó en el campo de la antropología. Los primeros estudios de carácter primordialmente etnográfico buscaron explicar las diferencias entre grupos sociales y para ello se basaron más en las dimensiones de la cultura que en las diferencias biológicas de raza, sexo o edad. Los primeros investigadores organizacionales no solo integraron las tradiciones biorreduccionistas de inicio del siglo XIX, sino que asumieron que las organizaciones sociales son formas de interacción, estructuración y funcionamiento que tienen los individuos para asegurar su supervivencia, reproducir su forma de vida y alcanzar mayores desarrollos (4).

Bajo este marco de referencia, los primeros estudios de las organizaciones entendieron que el trabajo era el eje central que ordena la sociedad y, en consecuencia, el vínculo contractual se reconoció como el elemento primordial que señalaba la pertenencia de los individuos a una determinada organización, entidad o institución. Solo fue en la primera mitad del siglo XX cuando los antropólogos posicionaron una perspectiva culturalista para aproximarse a las organizaciones y enfatizaron la educación como el medio privilegiado para favorecer el desarrollo individual y colectivo. (5)

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional dependen de un sinnúmero de factores inmersos en la organizaciones como las prácticas de dirección o el tipo de gerente que lidera los procesos en la organización, otras se derivan de la estructura de la organización y las consecuencias del comportamiento en el trabajo (remuneraciones, incentivos, apoyo social).

Actualmente, 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 y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución (6).

El estudio del Clima Organizacional en un servicio u organización por parte de los directivos de salud permite también identificar, de acuerdo a su dinámica, las percepciones individuales y generales que los integrantes de una organización tienen sobre ella: las exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos, los valores individuales de los miembros de la organización y la incidencia que estos puedan tener en los valores que defiende la institución y viceversa. Así, de acuerdo con la valoración que se hace del clima organizacional en una determinada institución de salud, es necesario, para el personal encargado de administrarla, modernizar las estrategias de dirección en términos generales, haciéndolas más flexibles y promoviendo el uso de mecanismos que motiven e identifiquen a los trabajadores con la tarea que realizan, en función de cumplir satisfactoriamente con las metas trazadas. En este marco la gestión de recursos humanos, entendida como los procesos de selección del personal, el reordenamiento de la plantilla laboral y la identificación del personal idóneo para ocupar una plaza o no, pasa a ser uno de los pilares fundamentales en el logro de los objetivos propuestos, por lo que consideramos que esta debe estar vinculada a la búsqueda constante de un método que promueva de forma permanente el establecimiento de relaciones humanas armoniosas en el contexto laboral, además de un mecanismo que permita de forma eficaz retroalimentar, direccionar, ponderar y coordinar acciones en este sentido (7).

CLIMA LABORAL

El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización, se refiere a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros.

En este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización, El clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en

una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

5.4 Definiciones de clima organizacional a través de la historia.

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.

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.

Según Brow y Moberg (1990) 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. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

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.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como 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 empleado.

Según Robbins(1999); es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

Según Gálvez (2000): El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la

organización.

Según Sonia Palma(2004): El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Según Martín Bris (ob.cit.2007) quien afirma que es difícil llegar a una definición del clima organizacional debido a la falta de una teoría científica que permita conocer su estructura, dimensiones subyacentes y relaciones entre variables; de ahí que las deficiencias son tanto conceptuales como operativas para lograr una definición de consenso. De acuerdo a esta posición las autoras destacan la variedad y amplitud que se ha dado a múltiples concepciones del clima en función de los diferentes indicadores empleados para su medición (8).

La teoría de Litwin y Stringer (1968), intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima.

Hicieron un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización.

Dichos autores se plantearon tres objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas. las dimensiones son las siguientes:

- **Estructura:** destaca las vías formales que se encuentran presentes en una organización y enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo.
- **Responsabilidad:** se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tener un gran compromiso con el trabajo a realizar, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en la toma de decisiones y responsabilidades.
- **Recompensa:** es la percepción que tiene un individuo de ser

recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **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.

- **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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

- **Conflicto:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.

- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización (9). Otros autores determinan otro tipo de variables; que para estudiar se agrupan en cinco dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación.

De cada dimensión se seleccionaron cuatro categorías, que en el caso de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, se corresponden con el instrumento original propuesto por la OPS y la OMS y en la dimensión comunicación, que se incorporó al instrumento junto con sus categorías, basado en la definición de revisiones teóricas y la información que fue aportada por criterios de los expertos.

A continuación se define cada dimensión propuesta con sus respectivas (9) categorías:

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

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

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.

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

trabajo (ACT).

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

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

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

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

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 organización.

Se explora mediante las categorías: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).

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

Es importante considerar que el clima no puede verse como un resultado, si no como una herramienta diagnóstica donde cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve (10) .

5.5 Instrumentos de medición de clima organizacional

Algunos de los instrumentos que se encuentran reportados en la literatura mas importante que tratan de medir el clima organizacional de las empresas se encuentran: inventario de clima psicológico de Gavin y Howe, índice de clima organizacional de Stern, cuestionario de clima organizacional de James y Sells, encuesta de calidad de empleo de Kahn, escala de ambientes de trabajo de Moos, cuestionario de salud organizacional de Milles y J, algunos de estos instrumentos fueron diseñados para investigación de ambientes educativos que evalúan variables distintas como lo son facetas, dimensiones o matices, de dichos análisis se derivan las siguientes categorías analíticas del clima: relaciones sociales, relaciones de autoridad, tarea, retribuciones, retos riesgos y participación. De esta variedad de elementos se puede considerar en los estudios de clima, las encuestas o instrumentos de diagnóstico específicos manejan otras categorías y variables dependiendo del interés particular de la necesidad o de la hipótesis que se desean examinar.

Con relación de instrumentos creados para evaluar el clima organizacional en el contexto Colombiano se han creado instrumentos como test de clima organizacional (TECLA) consta de 90 aseveraciones cada una de ellas

dependiendo de su aplicabilidad o su trabajo en la organización.

El instrumento para medir el clima en las organizaciones (IMCOC) que consta de 45 preguntas las cuales evalúan la percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a hechos.

El instrumento para medir el clima en las organizaciones (IMCOC) que consta de 45 preguntas las cuales evalúan la percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a hechos de la organización (11).

5.6 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Rousseau (1988) ha hecho una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima organizacional:

Clima psicológico.

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las (11) personas, es decir, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas recepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas puesto que, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea particular, y las diferencias individuales empeñan papel importante en estas percepciones.

Clima agregado.

Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico, como se observa en el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización, entre otros. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones, lo cual implicaría un significado compartido. Sin embargo, hasta la fecha no existen investigaciones que hayan justificado esta relación entre las percepciones agregadas y la interpretación. Quedan varias dudas que aún persisten, cuando se trata de entender si el clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real, los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad.

Climas colectivos.

Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. A diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando percepciones individuales de los factores

situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se ha considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración y la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios explican otros grupos (Joyce y Slocum, 1987). En el caso del clima colectivo (grupo estadístico), se decide que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel no haya sido evaluado de manera satisfactoria en términos empíricos.

Clima organizacional.

Hace relación a las interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales, el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización exterior). Por tanto, las percepciones del clima y estructurales pueden compararse con las orientaciones interior y exterior respectivamente. El clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización (12)

5.7 TEORIA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

En la teoría de Sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Tipos de Clima Organizacional de Likert

Likert, (citado por Brunet, 2004) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en 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. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el 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. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema III - 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. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación 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 los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (13).

5.8 ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Desvinculación Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Esprit Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad. Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal.
10. Responsabilidad El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada
13. Cordialidad El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y

normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia de errores El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar (14). ·

5.9 ESTUDIOS CLIMA ORGANIZACIONAL

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 la calidad de los servicios que dependen del grado de adaptabilidad con que los integrantes de una organización o servicio de salud hayan modificado positivamente su modo de actuar, en dependencia de la influencia ejercida por los administradores en función de mejorar el clima organizacional del servicio. Estas determinantes son: a) confiabilidad, que implica consistencia en el rendimiento y en la práctica; b) receptividad, que se refiere a la disposición y prontitud de los empleados para proporcionar el servicio e implica la oportunidad; c) competencia, que significa la posesión de habilidades y los conocimientos necesarios para ejecutar el servicio; d) accesibilidad, que involucra el aprovechamiento y la facilidad del contacto; e) cortesía, es la amabilidad, la urbanidad y la amistad del personal que presta el servicio; f) comunicación, que significa escuchar a los usuarios y mantenerlos informados con un lenguaje que puedan entender; g) credibilidad, entendida como honestidad, dignidad y confianza, y h) seguridad, esto es, estar libres de peligros, riesgos y dudas (15).

En lo referente a las investigaciones realizadas en Colombia sobre clima organizacional, Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo (2006) publicaron un trabajo en la Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología, realizando

una revisión de la literatura sobre los estudios publicados en Bogotá entre los años 1994 a 2005. Los autores indagaron 168 documentos de 10 universidades y dos bibliotecas públicas de la ciudad y verificaron un aumento considerable en el interés sobre el asunto, identificando que en los documentos investigados fueron utilizadas 22 definiciones distintas sobre el constructo de clima organizacional. A pesar de ese número elevado de definiciones, los autores destacaron algunos elementos comunes y frecuentes entre ellos, como: las características del ambiente interno, las tendencias motivacionales y la propia “personalidad” de la organización.

Finalmente, destacaron que el clima organizacional sería importante para la productividad, por interferir en la satisfacción, la motivación y la creatividad de los funcionarios. A lo largo de los últimos años varios autores han destacado que el estudio del clima organizacional también sería importante para la organización, pues daría un diagnóstico de la propia institución e identificaría áreas carentes y que precisarían de atención. Así, entienden que por medio de la investigación del clima organizacional es posible describir las percepciones de los individuos en relación con la organización y con su ambiente de trabajo (Balducci&Kanaane, 2007; Bedani, 2006; SáLeitão, Guimarães & Rosal, 1998). Sobre la evaluación del constructo, Martins, Oliveira, Silva, Pereira y Sousa (2004) afirman que la medida del clima organizacional es todavía una cuestión poco abordada en la literatura, tal vez no por falta de estudios, sino que en función de conclusiones poco convergentes. Tamayo (2004) también explica que varios instrumentos ya fueron desarrollados y validados con el objetivo de medir el clima organizacional, no solo en Brasil sino en el exterior. Pese a eso, destaca que la mayoría carece de conceptualización y funcionamiento adecuados, lo que se refleja en la calidad de esos instrumentos, bien como en la discrepancia de las conclusiones obtenidas. Con base en esas consideraciones es posible afirmar que pese a no haber unanimidad por parte de los autores sobre el concepto de clima organizacional, es posible identificar que existen varios elementos comunes entre la mayoría de las definiciones existentes. Parece relevante relatar algunas investigaciones que tuvieron como objetivo principal medidas de evaluación del clima organizacional. De los instrumentos desarrollados fuera de Brasil vale destacar el estudio realizado por Toro (2001) en Colombia, que construyó y validó la Escala de Clima Organizacional (ECO). La muestra utilizada fue de 18.363 empleados de 41 empresas colombianas. Después de realizar un análisis factorial exploratorio y confirmatorio, el autor obtuvo la extracción de ocho factores, siendo ellos: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentimiento de inclusión y retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de dirección y valores colectivos. En relación con la confiabilidad de los factores, los índices alfa de Cronbach variaron entre 0.88 y 0.91, siendo la escala final compuesta por 49 ítems.

Ya en Brasil y considerando el orden cronológico, se destacan tres estudios.

El primero es de Laros y Ponte-Palacios (2004) que buscó verificar la estabilidad de la estructura factorial de una escala de clima organizacional por medio de la aplicación en dos grupos diferentes. La escala utilizada fue desarrollada por la Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA (SáLeitão, Guimarães & Azevedo Rosal, 1998) y estaba compuesta por 66 ítems que evaluaban ocho factores, a saber: desarrollo profesional, claridad organizacional y patrón de desempeño, recompensas y volumen de trabajo, condiciones de trabajo, estilo de gerencia, reconocimiento, compromiso organizacional y, autogestión del equipo. Fue utilizada una base de datos con 61.349 respondientes, se formaron dos grupos aleatorios y fueron compuestos por 30.684 y 30.665 respondientes, respectivamente. Las dos muestras fueron analizadas de manera independiente y siguiendo los mismos pasos y procedimientos. A diferencia del resultado obtenido con la escala original, los resultados no mostraron la presencia de los ocho factores previstos, sino que apenas siete les fueron verificados y explicaron 63% de la variancia. Ellos fueron denominados: 1) gerenciamiento de las relaciones interpersonales, 2) comprometimiento organizacional, 3) carga de trabajo, 4) trabajo en equipo, 5) apoyo material, 6) valorización del trabajo y 7) expectativas de desempeño. La escala final fue compuesta por 43 ítems y la confiabilidad calculada por el alfa de Cronbach varió entre 0.73 y 0.95.

El segundo estudio fue realizado por Martins, Oliveira, Silva, Pereira y Sousa (2004) y también tuvo como objetivo construir un instrumento para la evaluación de las dimensiones del clima organizacional. La Escala de Clima Organizacional (ECO) fue aplicada a 1244 trabajadores de empresas públicas y privadas del estado de Minas Gerais, Brasil y los datos obtenidos permitieron identificar cinco factores que explicaron 35% de la variancia total. Compuesta por 63 ítems, los factores de la escala fueron denominados de la siguiente forma: 1) apoyo de los jefes y de la organización ($\alpha=0.92$), 2) recompensa ($\alpha=0.88$), 3) comodidad física ($\alpha=0.86$), 4) control/presión del trabajo ($\alpha=0.78$) y, 5) cohesión entre compañeros ($\alpha=0.78$).

El trabajo de Menezes, Sampaio, Gomes, Teixeira y Santos (2009) desarrolló y testeó la validez de constructo de la Escala de Clima Organizacional para organizaciones de salud. Participaron de la investigación 668 trabajadores del área de salud de una ciudad del interior del estado de Bahía, Brasil. Los resultados encontrados mostraron la presencia de nueve factores, explicando 45.2% de la variancia. De los 100 ítems inicialmente elaborados fueron mantenidos apenas 70. Los factores encontrados fueron llamados a) liderazgo ($\alpha=0.87$); b) desarrollo profesional ($\alpha=0.93$); c) relacionamiento y espíritu de equipo ($\alpha=0.84$); d) relación con la comunidad ($\alpha=0.84$); e) seguridad en el trabajo ($\alpha=0.77$); f) estrategia ($\alpha=0.81$); g) remuneración ($\alpha=0.83$); h) relación con el trabajo ($\alpha=0.09$); y i) salud en el trabajo ($\alpha=0.62$).

Sobre la confiabilidad fue observado que siete de los nueve factores

presentaron índices satisfactorios. Teniendo como base ese resultado, los autores concluyeron que la estructura final de la escala sería adecuada con 64 ítems, representando siete factores, o sea, los factores relación con el trabajo y salud en el trabajo, inicialmente detectados, fueron retirados de la escala debido a la baja confiabilidad que presentaron.

Considerando los aspectos que fueron discutidos hasta el momento, se puede percibir que la producción académica sobre construcción de instrumentos de medida para el clima organizacional todavía es pequeña en algunos países de América, más específicamente en Colombia y Brasil. Pese a eso, el interés por la construcción de instrumentos de evaluación ha aumentado en los diversos contextos de su aplicación (Hutz, 2010; Santos, Sisto, Boruchovitch&Nascimento, 2010; Santos et ál., 2010). Especialmente, en el contexto organizacional y del trabajo, hay un aumento de preocupación con el tema, considerando la expectativa de conocer más sobre algunos elementos determinantes para una buena relación entre el trabajador y la organización (por ej. estabilidad e intensidad de dedicación) (Ferreira & Santos, 2010; Siqueira, 2008).

De esa manera, en el contexto de la evaluación psicológica es bastante discutida la necesidad de desarrollar instrumentos de medida que ayuden a los profesionales en la comprensión de los fenómenos y procesos psicológicos. Cuando se focaliza el área de la psicología organizacional y del trabajo esa cuestión puede ser considerada todavía más importante, una vez que existen pocos instrumentos con estudios psicométricos que permitan una utilización confiable por parte de los psicólogos que trabajan en el área.

De esa forma se percibe la necesidad de desarrollar instrumentos adecuados para evaluar el comportamiento humano en el contexto de la psicología organizacional y del trabajo. Con base en esa constatación, el objetivo de esta investigación fue construir y buscar evidencia de validez con base en el análisis de la estructura interna de los ítems, bien como establecer índices de confiabilidad, de una escala para evaluar el clima organizacional llamada Escala de Evaluación del Clima Organizacional – CLIMOR (16)

Un estudio de la Universidad Javeriana buscó identificar y caracterizar con profundidad las condiciones del clima organizacional presentes en la Facultad de Odontología y cuáles son sus implicaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este objetivo puede ser compartido con otras entidades educativas que se propongan prestar un servicio de calidad; pero, en este caso, se ha hecho una opción metodológica particular, porque el diseño investigativo del clima organizacional tiene en cuenta a los profesores y al personal administrativo, e incluye a los estudiantes conforme al modelo pedagógico que ha adoptado la Pontificia Universidad Javeriana para optimizar la formación de las nuevas generaciones de odontólogos. Los resultados muestran que el clima organizacional percibido por los participantes del estudio alcanza una media de 2,76, que corresponde a una

favorabilidad media de acuerdo con la escala utilizada. Los aspectos favorables son: la buena imagen de la organización y el alto sentido de pertenencia. Aspectos como el compromiso y el trabajo en equipo también son favorables, aunque aparecen en un segundo orden y permiten entender la media alcanzada. Los aspectos de respeto, tipo de autoridad, reconocimiento, coherencia y claridad organizacional se presentan como los que evocan una percepción menos favorable (17).

Anteriormente los estudios para evaluar la empresa y su problemática se basaban en la economía pero con el tiempo como hoy en día se conocen los clásicos de la administración, se realizó un cambio importante frente a la necesidad de entender y evaluar por medio científico a la problemática dentro de las empresas en donde aparecen las teorías de Taylor sobre la administración científica, demostrando un estudio sistemático del trabajo para establecer la cantidad de trabajo que puede realizar el empleado en condiciones óptimas y si el empleado da cumplimiento a ese óptimo se le da un incentivo monetario. Sin embargo, para que se cumpla lo anterior debe existir una selección y un entrenamiento científico del hombre para que pueda cumplir su trabajo de manera eficiente. Luego aparecen las teorías de Fayol y Max Weber, en donde Fayol centra sus teorías hacia la administración, propone 14 principios que caracterizan a cada persona en la ejecución de sus funciones, es decir, percibe al hombre como alguien importante para cumplir los objetivos de la organización. Max Weber expone en su teoría de la burocracia una jerarquía piramidal de autoridad, una estructura con normas y reglas escritas, cada empleado debe tener una remuneración fija y los niveles altos de la pirámide son de acuerdo a las capacidades y antigüedad impidiendo el desarrollo personal del hombre.

Finalmente, como respuesta a la desconsideración del factor humano en las organizaciones aparece la teoría de las relaciones humanas dirigida por Elton Mayo en un estudio científico realizado a una empresa de teléfonos sobre las condiciones físicas que afectaban a los empleados su trabajo, un estudio, en donde se efectuó un seguimiento al lugar de trabajo, encuestas a cada uno de los empleados, arrojando resultados satisfactorios como consecuencia del trabajo en equipo y del gran interés que mostraban los empleados por ser parte de un experimento ya que son tomados en cuenta y sienten lo importante que son y con su trabajo para la organización.

“Así, la integración del hombre a la organización, la participación activa que perciba por la posibilidad de la autodirección y el autocontrol, como la motivación y satisfacción son elementos determinantes que conciben un hombre con iniciativa, creatividad y capacidad de responder por sí mismo a los retos de eficiencia y calidad que le impongan sus responsabilidades laborales”

De ahí la importancia de entender la sociología dentro de la organización, la sociología es “una ciencia social que estudia, describe y analiza los procesos

de la vida en la sociedad; busca comprender las relaciones de los hechos sociales por medio de la historia; mediante el empleo de métodos de investigación, busca conocer dónde cuáles son los conflictos en la sociedad y las implicaciones de éstos en los sujetos”³. La sociología es la relación y acciones que existen dentro de un grupo de personas y como tal la sociología de la empresa analiza la actuación social y los procesos sociales dentro de la empresa y también la relación con el entorno. Se estudia los conflictos que existen de estructura, comunicación, problemas interpersonales y de cooperación. Por lo anterior la teoría de las relaciones humanas y la sociología concluyen que la empresa es un sistema social donde el hombre juega un papel importante, puede trabajar con normas establecidas por la organización donde la motivación y los incentivos arrojan diferentes actitudes, sentimientos positivos, relaciones interpersonales y grupos informales de trabajo que hacen que la productividad sea mayor. “El hombre de la organización a través de la acción social y por el aprendizaje social, en forma inconsciente construye en primera instancia creencias o propuestas fundamentales, y en segundo término en forma manifiesta y consciente valores, ideologías, historias, mitos, ritos símbolos, lenguaje. Estos elementos que el hombre encuentra en la acción social y que forman parte de la conciencia colectiva los asimila y los refuerza con su comportamiento, así aparecen rasgos inmateriales de la cultura de la organización”.

Idalberto Chiavenato en su libro Introducción a la teoría general de la administración expresa que la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones. Para Chiavenato y otros autores que hablan de la cultura organizacional es todo lo que identifica a una empresa de las demás ya que sus integrantes desarrollan un sentido de pertenencia gracias a los valores, normas, reglas, creencias etc. Edgar Schein en su libro el liderazgo y cultura empresarial, dentro de la cultura organizacional “Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa”[...] El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la "colectividad" o la identidad del grupo- los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común -, es lo que en última instancia denominamos "cultura" de ese grupo”.

Según los anteriores conceptos de cultura organizacional y como modelo de investigación encontramos el concepto que el profesor Carlos Eduardo Méndez da a la cultura organizacional: “es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la

organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre otros”

En conclusión observamos que la cultura organizacional es algo intangible que se vive dentro de la organización, son manifestaciones y percepciones de pequeñas subculturas que por medio de sus creencias, costumbres y normas, relaciones interpersonales e informales generan con el tiempo sentido de pertenencia lo que diferenciaría a la empresa de las demás.

El estudio de la cultura organizacional como resultado de la conciencia colectiva y partiendo del significado que el profesor Carlos Eduardo Méndez da sobre cultura organizacional, expresado anteriormente, lleva a identificar las causas y conductas que se reflejan dentro de una organización por medio de elementos originados dentro de la acción social, es decir, por medio de elementos que se dan dentro del sistema cultural que por su interrelación e influencia llevan a entender la cultura organizacional. Estos elementos son nombrados variables de estudio para entender y describir la cultura organizacional dentro de las empresas y así entender el impacto que tiene la cultura dentro de la organización cuando se realiza un cambio organizacional, en el momento de implementar una tecnología de gestión o cuando se incorpora una nueva estrategia organizacional (3).

6. METODOLOGÍA

Para la caracterización de clima organizacional en el Hospital Infantil Universitario de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas de la ciudad de Manizales, se utilizará la Metodología Cuantitativa, ya que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística, como un estudio de tipo descriptivo, por el análisis y alcance de los objetivos. Las dimensiones que se analizarán en esta investigación serán las que propone la Organización Panamericana de Salud: motivación, liderazgo, participación y reciprocidad, a través de su medición

Se aplico técnicas cuantitativas, aplicando el instrumento de medición del clima organizacional de la Organización Panamericana de la Salud, con una población objeto de 176 empleados y una muestra de 121 de los integrantes de la organización para obtener una muestra con el nivel de confianza del 95% y un nivel de error del 5% para aplicar el instrumento denominado “cuestionario sobre mi trabajo” que permita la identificación de los perfiles reales del clima organizacional a partir de las valoraciones que se realizan, mediante la aplicación del cuestionario, que consta de 80 incisos redactados en forma de afirmaciones. El encuestado debe responder con una (V) si lo

considera verdadero o una (F) si lo considera falso, según su valoración referente a si el planteamiento está presente o no en su área de trabajo.

Para determinar los funcionarios de la IPS a encuestar, con el fin de asegurar la obtención de una información representativa y consistente. Se propuso un método aleatorio sistemático para garantizar que todos los servidores tengan la misma oportunidad de ser encuestados, así:

- Se realizó un listado con los funcionarios asignándoles un número consecutivo.
- Aleatoriamente se selecciono al total de los funcionarios hasta completar el tamaño de la muestra.
- Se verifico en el listado a cuáles servidores corresponden estos números y se aplicara el cuestionario.

El cuestionario que se aplicó consto de 80 preguntas correspondientes a 4 variables, desglosadas en sus variables. Las variables son liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

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

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

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

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

6.1 PLAN DE ANALISIS

Es un estudio de tipo transversal y descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal, es decir que a través de un solo instrumento se obtendrá la información y el análisis de la medición de las variables, que se aplicó en una sola ocasión y en un solo momento a los empleados del Hospital Infantil.

Para la calificación se aplicó la plantilla que llevo implícitas las respuestas correctas (sean V o F) de cómo debió ser percibido el clima ideal. Las

respuestas correctas tuvieron el valor de un punto y las respuestas incorrectas se igualaron a acero. Esto arrojó un total de puntos por subvariables máximo de 5 puntos que sumado a las demás subvariables contenidas en cada área crítica alcanzaron el valor de 20. En total debieron sumar 80 puntos igual al número de reflexiones planteadas en el instrumento.

Para el análisis de los resultados se construyeron gráficos por cada área crítica, donde el eje de las X se colocó las subvariables y en el eje de las Y los valores alcanzados por éstas, entre 0 y 5. Reuniendo los puntos de los valores alcanzados con una línea de manera que quede confeccionado el perfil que represento como se percibió el clima en esa área, se construyeron tablas en Excel.

Para la interpretación de los resultados si el valor que se alcanzó por la subvariables es menor que 3 entonces el clima en dicha subvariables fue insatisfactorio.

Para realizar la investigación se solicitó permiso verbal a la gerencia de la institución y al área de recursos humanos, los cuales avalaron la iniciativa, a través de comunicación escrita se formalizara dicha petición, para ejecutar el procedimiento, además se socializara ante los comités que la IPS considere necesario y se realizará consentimiento informado para cada uno de los integrantes de la muestra

6.2 Universo de estudio

El universo de estudio para la presente investigación, consto de 176 empleados de planta del Hospital Infantil Universitario de la Cruz Roja Colombiana, seccional Caldas , de la ciudad de Manizales , dividido entre personal médico, de enfermería y administrativo.

6.3 Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión:

- El personal de planta del Hospital Infantil de la Cruz Roja, que llevara más de seis meses de labores en la IPS.
- Personal asistencial y administrativo
- Empleados que aceptaron participar en la investigación.

Exclusión:

- Personal que no tuviera menos de seis meses de labores en el Hospital.
- Personal que se encontrara de vacaciones en el periodo de aplicación del instrumento.
- Personal que se encontrara fuera de la institución en el momento de la aplicación.
- Personal por prestación de servicios u honorarios.

- Gerente, jefe de recurso humano, administrador, dueños de los procesos.
- Participante en la realización de la investigación.

6.4 Variables

Se definieron las variables que midieron para caracterizar el clima organizacional del Hospital Infantil Universitario de la Cruz Roja. Fueron cuatro variables, las cuales a su vez se dividían en 4 dimensiones cada una, para las que, según el instrumento que propone la Organización Panamericana de Salud, se destinan cinco afirmaciones en las que se responden falso (f) o verdadero (v), otorgando valores de 1 y 0 a las respuestas a favor o en contra de un clima organizacional satisfactorio respectivamente.

- **Liderazgo:**

- Dirección
- Estímulo de la excelencia
- Estímulo del trabajo en equipo
- Solución de conflictos

- **Motivación**

- Realización personal
- Reconocimiento de la aportación
- Responsabilidad
- Adecuación de las condiciones de trabajo

- **Reciprocidad**

- Aplicación del trabajo
- Cuidado del patrimonio institucional
- Retribución
- Equidad

- **Participación**

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

6.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VER ANEXO 1.

7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

Para Caracterizar el Clima Organizacional del Hospital Infantil Universitario de la Cruz Roja Colombiana Seccional Caldas, Rafael Henao Toro, se aplicó la encuesta de clima organizacional, en el periodo comprendido de agosto a noviembre de 2014 en Manizales, donde se evidencio:

7.1 TIPO DE PERSONAL

La siguiente información muestra, cómo se dividió la cantidad de encuestas aplicadas según tipo de personal.

TOTAL ENCUESTAS	
ADMINSITRATIVOS	23
ASISTENCIALES	86
TOTAL	109

Tabla 1: Total de encuestas realizadas, área administrativa y asistencial.
Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales



GRAFICA 1: Total de encuestas realizadas, área administrativa y asistencial
Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014

Se hace evidente el menor número de encuestas administrativas, es de anotar que por ser institución de salud, el porcentaje más alto de empleados la constituye el área asistencial

7.2 Valores para categorizar resultados, diagnóstico de clima Organizacional. Hospital Infantil de la cruz Roja. Manizales, 2014.

Valor Categorización

0 – 2.5	No satisfactorio
2.6 – 3.9	Poco satisfactorio
4.0 – 5.0	Satisfactorio

Fuente: Instrumento de medición de clima Organizacional de la OPS.

Teniendo claro el tipo de personal que respondió la encuesta, se presenta los resultados obtenidos en el diagnóstico del Hospital Infantil, de manera global y dividido en dos grandes bloques: personal asistencial y administrativo, al analizar el resultado que se obtiene, luego de aplicadas y tabuladas las encuestas realizadas, con base en la definición de áreas críticas, variables y dimensiones, de la siguiente manera:

1. Liderazgo. Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Reciprocidad. Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.

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

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

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

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

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

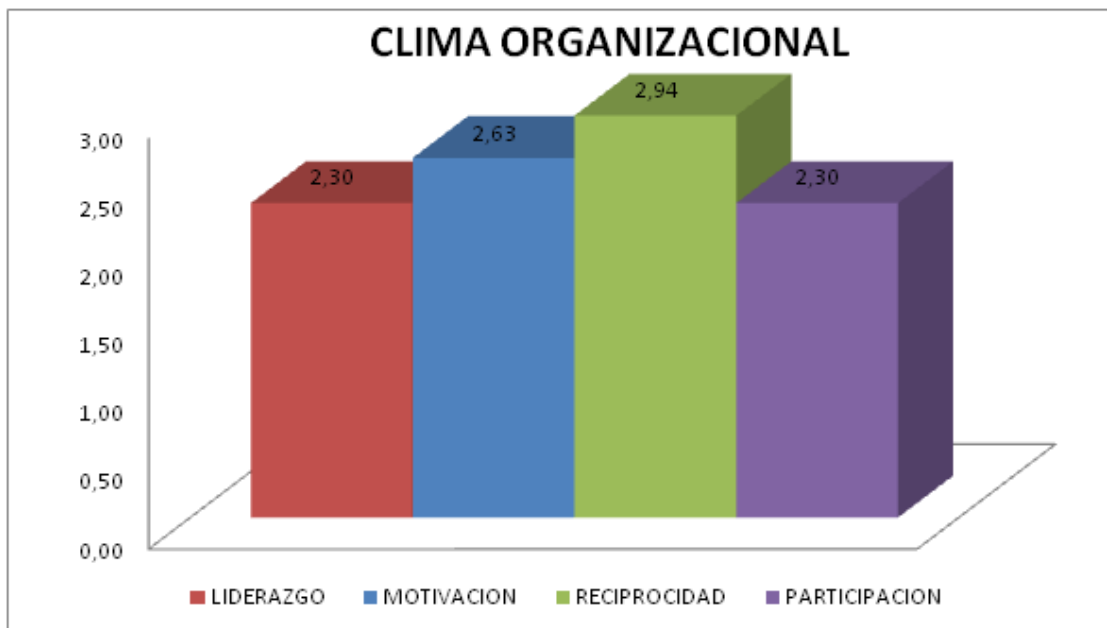
4.1. Compromiso con la productividad. La productividad se da en la medida que la interacción de todas las partes realicen de forma óptima con eficiencia y calidad los productos.

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

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

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

7.4 ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL



Grafica # 2: Promedio y categorización de las variables del Clima organizacional general Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales.

La grafica número 2, nos muestra que el personal asistencial y administrativo del HIU, percibe el clima organizacional general de 2.54, como no Satisfactorio encontrando que las variables liderazgo y participación obtuvieron el mismo promedio y a la vez el más bajo con 2.30 puntos y el mayor en la variable reciprocidad con un promedio de 2.94 puntos.

Analizando la definición de esta variable vemos que los objetivos de la institución se pueden ver menoscabados, por el débil proceso de comunicación entre la dirección, líderes de servicios y los colaboradores de la plataforma estratégica, lo cual puede afectar la tareas de cada área y la interdependencia de éstos, además, el logro de los objetivos institucionales

VARIABLE		
LIDERAZGO	2,30	NO SATISFACTORIO

DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
DIRECCION	2,26	NO SATISFACTORIO
ESTIMULO A LA EXCELENCIA	2,04	NO SATISFACTORIO
ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	2,45	NO SATISFACTORIO
SOLUCION DE CONFLICTOS	2,47	NO SATISFACTORIO

Tabla 2: Promedio y categorización general de la variable liderazgo y sus dimensiones, Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014

La tabla número 2, muestra que la variable liderazgo obtuvo una categorización no satisfactoria con un promedio de 2.30 puntos, igual que las cuatro dimensiones. La dimensión que obtuvo menor promedio fue el estímulo a la excelencia con un promedio de 2.04 puntos. esto lleva a pensar que las personas encargadas de ejercer el liderazgo, al interior de la institución presentan falencias y en sentido directo la participación de los funcionarios, en llevar a cabo los objetivos de la institución, flaquea, además es factor común encontrar en la percepción del personal en general que los directivos de la institución no se preocupa por incorporar nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para que el trabajador asuma las responsabilidades de sus funciones con la calidad requerida , no se realizan capacitaciones en busca de afianzar los conocimientos para alcanzar los objetivos propuestos, se percibe que el esfuerzo por parte de los miembros de la organización para alcanzar las metas propuestas son elementales.

VARIABLE		
MOTIVACION	2,63	POCO SATISFACTORIO

DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
REALIZACION PERSONAL	3,08	POCO SATISFACTORIO
RECONOCIMIENTO DE LA APORTACION	1,63	NO SATISFACTORIO
RESPONSABILIDAD	3,18	POCO SATISFACTORIO
ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	2,62	POCO SATISFACTORIO

Tabla 3: Promedio y categorización general de la variable motivación y sus dimensiones, Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014

La tabla número 3, nos muestra que la variable de motivación, alcanzo un promedio de 2.63 puntos poco satisfactorio, la dimensión que alcanzo el mayor promedio fue la responsabilidad con un promedio de 3.18 puntos Se infiere de este resultado que el personal en general describe que las actividades encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución presenta debilidades de gran magnitud que deben ser evaluadas , ya que le personal evidencia que los estímulos que se ofrecen por las labores bien desarrolladas, son muy pocos o nulos, a pesar de ello se encuentra que tratan de desarrollar sus actividades con responsabilidad, entendiéndose como la capacidad del trabajador de responder por sus deberes y actos, a partir del conocimiento, de su ubicación y proyección en la empresa.

VARIABLE	
RECIPROCIDAD	2,94 POCO SATISFACTORIO

DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
APLICACIÓN AL TRABAJO	2,94	POCO SATISFACTORIO
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	3,61	POCO SATISFACTORIO
RETRIBUCION	2,51	NO SATISFACTORIO
EQUIDAD	2,69	POCO SATISFACTORIO

Tabla 4: promedio y categorización general de la variable reciprocidad y sus dimensiones, Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014

La tabla número 4, la variable reciprocidad con un promedio de 2.94 como poco satisfactoria, la variable de mayor calificación fue el cuidado al patrimonio institucional con un promedio de 3.61 puntos, es la variable que mayor promedio alcanzo, sin afirmar que este en un nivel alto, indicando una aceptable relación entre dar y recibir por parte de la institución y el trabajador, pero la retribución se percibe por parte del empleado como deficiente, ya que no encuentran la posibilidad de mejorar su capacidad laboral, la remuneración por el mismo problema financiero de la institución interfiere en la satisfacción personal del empleado, las promociones son limitadas y este se ve reflejado en el desarrollo humano del trabajador, la dimensión mejor evaluada fue el cuidado al patrimonio institucional, indicando que los empleados consideran que cuidan los bienes de la institución, aunque la calificación, no es muy alta.

VARIABLE	
PARTICIPACION	2,30 POCO SATISFACTORIO

DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	2,58	NO SATISFACTORIO
COMPATIBILIDAD DE INTERES	2,44	NO SATISFACTORIO
INTERCAMBIO DE INFORMACION	2,10	NO SATISFACTORIO
INVOLUCRACION AL CAMBIO	2,06	NO SATISFACTORIO

Tabla 5: Promedio y categorización general de la variable participación y sus dimensiones, Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014

Tabla numero 5, la variable participación obtuvo un promedio de 2.30 puntos con la categorización no satisfactorio, la dimensión de mayor promedio fue compromiso con la productividad con 2.58 puntos siendo no satisfactorio y la de menor promedio es la involucración al cambio con un promedio de 2.06 puntos. Se evidencia con los promedios obtenidos que la variable participación fue una de las que menor calificación alcanzo en el análisis general, evidenciando la poca participación de los empleados en busca de los objetivos

institucionales y la actitud de promoción y compromiso ante las decisiones del cambio, su participación, aportes de sugerencias y adopción de nuevos hábitos, son deficientes, el personal no se interesa en los cambios propuestos por la alta gerencia de la IPS.

7.5 ANALISIS PERSONAL ADMINISTRATIVO

VARIABLE		
LIDERAZGO	2,57	NO SATISFACTORIO

DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
DIRECCION	3,00	POCO SATISFACTORIO
ESTIMULO A LA EXCELENCIA	2,30	NO SATISFACTORIO
ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	2,65	POCO SATISFACTORIO
SOLUCION DE CONFLICTOS	2,30	NO SATISFACTORIO

Tabla 6: Promedio y categorización de la variable Liderazgo y sus dimensiones, personal administrativo. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014

En la tabla número 6, se puede identificar que la variable liderazgo, obtuvo una calificación global No Satisfactoria 2.57 puntos, las dimensiones dirección estímulo al trabajo en equipo aparecen en la categoría poco satisfactoria y estímulo a la excelencia y solución de conflictos no satisfactoria no se evidencia que se estimule el conocimiento técnico para que el trabajador asuma las responsabilidades y calidad en el trabajo administrativo. Perciben una orientación en las actividades y funciones administradas desde la gerencia. Se percibe una baja noción de solucionar conflictos de forma poco traumática. No existe una manera clara y pacífica para solucionar conflictos internos, que puede estar ocasionada por una insatisfacción general.

VARIABLE		
MOTIVACION	2,41	NO SATISFACTORIO

DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
REALIZACION PERSONAL	2,57	NO SATISFACTORIO
RECONOCIMIENTO DE LA APORTACION	1,17	NO SATISFACTORIO
RESPONSABILIDAD	3,17	POCO SATISFACTORIO
ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	2,74	POCO SATISFACTORIO

Tabla 7: Promedio y categorización de la variable Motivación y sus dimensiones, personal administrativo. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014.

En la tabla número 7, encontramos que en la variable motivación en el personal administrativo califica como no satisfactorio, con un resultado del 2,41 puntos, llama la atención que el reconocimiento de la aportación obtuvo la calificación más baja con el 1.17 puntos, no satisfactoria. Es alarmante que los empleados evidencien un bajo reconocimiento al trabajo en equipo y al trabajo individual por parte de la institución. Es la dimensión de responsabilidad la que obtiene mejor calificación. Esto denota una capacidad y conciencia de los empleados de responder por sus funciones y responsabilidades dentro de su área de trabajo.

VARIABLE		
RECIPROCIDAD	2,80	POCO SATISFACTORIO

DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
APLICACIÓN AL TRABAJO	2,70	POCO SATISFACTORIO
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	3,65	POCO SATISFACTORIO
RETRIBUCION	2,30	NO SATISFACTORIO
EQUIDAD	2,57	NO SATISFACTORIO

Tabla 8: Promedio y categorización de la variable Reciprocidad y sus dimensiones, personal administrativo. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales.

En la tabla número 8, los trabajadores para la variable reciprocidad reconocen como importante el cuidado del patrimonio institucional, entregando una calificación del 3,65 puntos, pero para el caso del análisis de la variable se da un resultado poco satisfactorio. La variable general tiene un resultado 2.80 puntos, que se traduce como poco satisfactorio. Empleados poco conformes con la retribución económica, laboral y pública que reciben por su trabajo. Empleados comprometidos con sus funciones y con el cuidado del patrimonio institucional.

VARIABLE		
PARTICIPACION	2,60	POCO SATISFACTORIO

DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	2,61	POCO SATISFACTORIO
COMPATIBILIDAD DE INTERES	2,61	POCO SATISFACTORIO
INTERCAMBIO DE INFORMACION	2,57	NO SATISFACTORIO
INVOLUCRACION AL CAMBIO	2,61	POCO SATISFACTORIO

Tabla 9: Promedio y categorización de la variable Participación y sus dimensiones, personal administrativo. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales.

La tabla número 9, hace referencia a que la participación es poco satisfactoria, dando como la de menor valor el intercambio de la información 2.57 puntos, lo que quiere decir que la comunicación no fluye entre los funcionarios para la coordinación de las actividades, lo que podría afectar el trabajo en equipo. En general la variable tiene un resultado de 2.60 puntos, como poco satisfactorio.

Se denota una baja comunicación muy necesaria entre las dependencias de la institución.

VARIABLE	PROMEDIO	CATEGORIZACION
LIDERAZGO	2,57	NO SATISFACTORIO
MOTIVACION	2,41	NO SATISFACTORIO
RECIPROCIDAD	2,80	POCO SATISFACTORIO
PARTICIPACION	2,60	POCO SATISFACTORIO

Tabla 10: Promedio y categorización de las variables del Clima organizacional general del área administrativa. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales.

Con respecto a la tabla número 10, el resultado general del clima organizacional es de 2.60 puntos, calificado como poco satisfactorio, la variable que obtuvo menor calificación es la motivación con 2.41 puntos, la que obtuvo mayor puntaje fue la reciprocidad con 2.80 puntos, lo que indica que la relación entre el individuo y la institución, si bien no es excelente, se da en una forma aceptable. Ninguna de las variables alcanza una calificación satisfactoria, siendo RECIPROCIDAD la mejor calificada.

Si bien no es satisfactoria, se manifiestan conceptos de intercambio, cuidado y producción entre el empleado y la empresa.

Los empleados no se encuentran motivados para ejercer sus funciones. Presenta la motivación una calificación muy deficiente.

7.6 ANALISIS PERSONAL ASISTENCIAL

VARIABLE		
LIDERAZGO	2,23	NO SATISFACTORIO

DIMESION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
DIRECCION	2,06	NO SATISFACTORIO
ESTIMULO A LA EXCELENCIA	1,97	NO SATISFACTORIO
ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	2,40	NO SATISFACTORIO
SOLUCION DE CONFLICTOS	2,51	NO SATISFACTORIO

Tabla 11: Promedio y categorización de la variable Liderazgo y sus dimensiones, personal asistencial. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014

La tabla numero 11, nos indica que esta variable el personal asistencial la califica en general como no satisfactoria con un puntaje de 2,23 puntos y las cuatro dimensiones que componen esta variable tienen un resultado de no satisfactorio, pero el promedio 1.97 puntos, lo tiene el estímulo a la excelencia, que se relaciona con la incorporación de nuevos conocimientos para el trabajador, al realizar un análisis de cada una de las variables se puede observar como el personal asistencial encuentra como una falencia la no incorporación de nuevos conocimientos en sus áreas de trabajo que brinde mayores fortalezas y habilidades al personal, además de un trabajo en equipo que facilite el cumplimiento de las metas de la organización.

VARIABLE		
MOTIVACION	2,69	POCO SATISFACTORIO

DIMESION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
REALIZACION PERSONAL	3,22	POCO SATISFACTORIO
RECONOCIMIENTO DE LA APORTACION	1,76	NO SATISFACTORIO
RESPONSABILIDAD	3,19	POCO SATISFACTORIO
ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	2,59	NO SATISFACTORIO

Tabla 12: Promedio y categorización de la variable motivación y sus dimensiones, personal asistencial. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014

La tabla número 12, arroja que el personal le da una calificación a la variable motivación poco satisfactoria con un promedio de 2.69 puntos, pero la dimensión con menor calificación es el reconocimiento a la aportación con 1.67 puntos, igual que en los resultados del personal administrativo se percibe que el personal asistencial reconocen la ausencia de incentivos por la labor desempeñada al no sentir un adecuado reconocimiento sobre las labores realizadas individualmente o por todo su grupo de trabajo además de

déficit en las condiciones físicas y psicosociales incluyendo los recursos adecuados para la realización de sus tareas diarias.

VARIABLE		
RECIPROCIDAD	2,97	POCO SATISFACTORIO

DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
APLICACIÓN AL TRABAJO	3,00	POCO SATISFACTORIO
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	3,59	POCO SATISFACTORIO
RETRIBUCION	2,57	NO SATISFACTORIO
EQUIDAD	2,72	POCO SATISFACTORIO

Tabla 13: Promedio y categorización de la variable reciprocidad y sus dimensiones, personal asistencial. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014

En la tabla número 13, se identifica que la variable reciprocidad, obtuvo un promedio 2.97 puntos con una categoría de poco satisfactoria; la dimensión más alta la alcanzó el cuidado al patrimonio institucional con un promedio de 3.59 puntos y la más baja la retribución con un promedio de 2.57 puntos, de acuerdo a la descripción de la dimensión esto indica que posiblemente el personal perciba bajo el estímulo a la promoción en el desarrollo humano de los trabajadores, observándose un inadecuado compromiso del personal con la institución lo que se refleja en la falta de compromiso del personal en las tareas diarias, además el personal percibe una inadecuada remuneración por la prestación de sus servicios a la organización.

VARIABLE		
PARTICIPACION	2,22	NO SATISFACTORIO

DIMENSION	PROMEDIO	CATEGORIZACION
COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	2,57	NO SATISFACTORIO
COMPATIBILIDAD DE INTERES	2,40	NO SATISFACTORIO
INTERCAMBIO DE INFORMACION	1,98	NO SATISFACTORIO
INVOLUCRACION AL CAMBIO	1,92	NO SATISFACTORIO

Tabla 14: Promedio y categorización de la participación y sus dimensiones, personal asistencial. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales, 2014

La tabla número 14, muestra un promedio de 2.22, como no satisfactoria la variable de participación, al igual que las cuatro dimensiones que la albergan. La involucración al cambio obtuvo el promedio más bajo con 1.92 puntos, de acuerdo a la definición de esta dimensión indica que es débil la promoción y el compromiso del personal ante las decisiones del cambio. Se observa que el personal asistencial se encuentra alejado de los intereses de la empresa no evidencia un compromiso de los empleados por los objetivos

de la empresa, además de una falta de interés por proponer ideas para el cumplimiento de las metas de la organización esto puede ser por una falta de comunicación asertiva entre los empleados y directivos de la empresa.

VARIABLE	PROMEDIO	CATEGORIZACION
LIDERAZGO	2,23	NO SATISFACTORIO
MOTIVACION	2,69	POCO SATISFACTORIO
RECIPROCIDAD	2,97	POCO SATISFACTORIO
PARTICIPACION	2,22	NO SATISFACTORIO

Tabla 15: Categorización de las variables del Clima organizacional general del área asistencial. Hospital Infantil de la Cruz Roja Rafael Henao Toro. Manizales,

La tabla número 15, frente al análisis del clima organizacional se encontró que el personal lo considera como no satisfactorio con un resultado del 2,53 puntos, en cuanto a las variables, la reciprocidad obtuvo el promedio más alto con 2.97 puntos y participación la más baja con 2.22 puntos. Indica esto según el texto de la OPS que la Involucración de los trabajadores en las actividades de la institución no se está dando satisfactoriamente, lo cual puede llevar a que no se dé cumplimiento a los objetivos institucionales.

Se difiere en la investigación que se percibe un desinterés generalizado en la empresa por el personal asistencial por los procesos de la institución y los objetivos de esta. Esto puede ser causado por la falta de un liderazgo bien ejercido, falta de las condiciones adecuadas para cumplir sus labores, además de una falta de reconocimiento por parte de las directivas del trabajo realizado y la falta de capacitación al personal en temas que mejoran las condiciones y la calidad del trabajo

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo a los valores para categorizar los resultados del diagnóstico de Clima Organizacional Hospital Infantil de la cruz Roja Manizales, 2014, con base al Instrumento de medición de clima organizacional de la OPS se encontró que el clima organizacional no es satisfactorio. Analizando cada una de las variables y subvariables se identifica que en el modelo de liderazgo se presentan debilidades, en la variable de motivación, el personal siente que no existen incentivos que motiven el desarrollo de los empleados, se identifica como frágil el proceso de

comunicación y no se imparte a los empleados capacitación oportunamente, lo cual puede llegar a convertirse en factores de riesgo para el logro de los objetivos institucionales.

Esta percepción podría haberse causado por el hecho de la problemática interna y ya muy prolongada, relacionado con la disponibilidad de recursos que la institución tiene para apalancar los procesos, que dentro del clima organizacional son fundamentales; capacitación, recursos suficientes y a tiempo, para realizar las funciones respectivas en el trabajo, cantidad de personal adecuado, para la cantidad de trabajo creciente, entre otras.

- En el área asistencial se evidencia la percepción del clima organizacional como no satisfactoria, lo que nos da a entender que la reestructuración que sufrió la organización ha causado incertidumbre en especial en el personal asistencial, lo cual puede ocasionar que el personal no se involucre o no sean tenidos en cuenta para la contribución de los objetivos y metas institucionales.
- Existe una baja percepción del trabajo en equipo, lo que puede afectar los objetivos institucionales.
- Los empleados perciben poca coordinación entre las áreas, líderes y colaboradores, lo cual puede influir en la productividad de los empleados, ya que su labor se desarrolla de manera individual, afectando la calidad del servicio prestado.
- Se observa un aceptable grado de responsabilidad por parte de los empleados a pesar de la percepción que estos tienen de bajo estímulo y la inconformidad con su retribución.
- La dimensión reconocimiento a la aportación en la variable motivación en el área administrativa presenta la más baja calificación con 1.17 puntos. Los empleados de ésta área perciben un bajo reconocimiento a su trabajo y no se sienten estimulados por el cumplimiento de sus funciones.
- Tanto en el área administrativa como en la asistencial la dimensión que obtiene la mejor calificación es el cuidado al patrimonio en la variable reciprocidad; los empleados tienen un alto sentido del cuidado de lo público, y esto denota un esfuerzo individual por cuidar lo que pertenece a todos.

8.2 RECOMENDACIONES

- Diseñar un plan de incentivos y retribución para los empleados, con el fin de estimular la producción, teniendo como modelo el trabajo en equipo evaluando permanentemente el cumplimiento de metas.
- Generar espacios de capacitación para el personal, con el fin de alcanzar empoderamiento y logro de objetivos.
- Realizar un análisis del clima organizacional en el área asistencial, dividido en grupos focales, médicos, enfermeras y auxiliares de enfermería, en el que se pueda determinar las necesidades de cada uno y buscar una intervención por parte de área de desarrollo humano, ya que este grupo fue el que mayor inconformidad presento en el investigación actual.
- Propiciar espacios de capacitación a los líderes de áreas en los cuales se realice un empoderamiento de sus funciones y mejore la comunicación y liderazgo con el personal a cargo.
- Motivar al personal de las diferentes áreas del hospital a participar en la planeación de los diferentes procesos de la institución para lograr un mejor empoderamiento del personal en pro de los objetivos y metas institucionales.
- La dirección de la Institución debe aprovechar los aspectos positivos de la cultura organizacional que van encaminados al mejoramiento de las Empresas, centrando su atención en brindar condiciones de trabajo y de vida de las personas que allí laboran. Por lo cual se hace necesario que la organización revise periódicamente y ajuste su Direccionamiento Estratégico, pues este define la ruta organizacional que debe seguir toda organización para alcanzar sus objetivos institucionales, encauzando su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los clientes internos y externos.
- Se hace necesario que la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos, sea fluida y directa entre todos los colaboradores, respetando el conducto regular y los niveles de autoridad.
- Se debe establecer que la toma de decisiones debe estar acorde a los niveles de responsabilidad y de autoridad, para evitar la falta de claridad en las funciones de cada personal

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Portafolio de Servicios Hospita Infantil I Universitario de Caldas. Portafolio de Servicios. Manizales:, Caldas.
2. Mendez ACE. Trasnformacion cultural en las Organizaciones un modelo para la gestion del cambio. .
3. Morales ASL. Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas. Trabajo de Grado[Administración de negocios internacionales]. Bogota: Universidad del Rosario; 2010.
4. Gant IcSK. Social Capital and organizational change in high-involvement and traditional work organizations. Econ manage Strategy. 2002; 11(2): p. 289-328.
5. Williams L AS. Job Satisfaction and Organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. J Manage. 1991 Sep; 17(3): p. 601-17.
6. Segredo PA. Caracterizacion del Sistema de Dirección en la Atencion Primaria de Salud. Rev cubana Salud Publica. 2009 Mar; 35(4).
7. Chaing VNP. Efectos del clima organizacional en la autoeficiencia de los docentes de instituciones de educación superior. 2005; 1(4): p. 61-74.
8. Palma CS. Escala del clima Laboral, Lima (peru); 2004.
9. colcalvez a. Dimensiones del Clima Organizacional. Revista enfasis. 1998 Julio;(3).
- 10 Segredo pam. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la . organización. Revista Cubana SP Escuela Nacional de Salud Publica,. 2013; 39(2).
- 11 Gomez RCA. Diseño construcción y validación de un instrumentoque evalua clima . organizacional en las empresas colombianas. universidad catolica de Colombia; 2004.
- 12 Paramo CP. Tres enfoques Teoricos relacionados con el clima organizacional. 2004..
- 13 Brunet L. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnostico y . Consecuencias, Mexico; 2004.
- 14 González MJJPPCO. Caracterizacion de la cultura organizacional clima organizacional, . motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de sogamuxi y su incidencia en el espiritu empresarial. 2008..
- 15 Garcia J. Revista salud Publica Scielo. [Online].; 2008 [cited 2014 Marzo 11. Available . from: HYPERLINK "http://Scielo.sld.cu/scielo." <http://Scielo.sld.cu/scielo>.
- 16 Marin RFJAADS. Construcción y Validación de una medida de clima organizacional. . Scielo. 2012;; 8.
- 17 Ferro CMB, Paez BFJ. Evaluacion del clima organizacional en la facultad de odontologia . en la pontificia universidad javeriana desde una perspectiva integradora y participativa. Scielo. 2012 Enero-Julio;; 31(66).
- 18 King NK. Comunicación Organizacional. Tipos y FormalInstituto Tecnologico de Orizaba. . 2013 Mayo.

- 19 Mujica dGMPdMI. Gestion del clima organizacional: una acción deseable en la . universidad. 2007 May-Agost; 13(24): p. 290-304.
- 20 Noriega BvdIm, Pria BMdC. Instrumento para evaluar el clima organizacional en los . grupos de control de vectores. Revista Cubana de Salud Publica. 2011,; 37.
- 21 Segura MAA. Clima organizacional un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. . Scielo. 2012
- 22 Cortes Nelsy Marien. Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009. Tesis para obtener el título de grado de maestra en salud pública. Xalapa – México.