

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SES HOSPITAL DE CALDAS

Autores

Quely Johana Caro Arias
Alejandra Ramírez Jaramillo
Mauricio Cardona Medina
Andrea Quintero Muñoz
David Humberto González Villamil

Asesor

Especialista Rubén Darío Agudelo
Enfermero Especialista en Administración de la Salud. Docente especialización en
administración de la salud.

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

TABLA DE CONTENIDO

1. TABLAS Y GRAFICOS	4
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	5
3. INTRODUCCION.....	7
4.OBJETIVOS	10
4.1 Objetivo General.....	10
4.2. Objetivos específicos.....	10
5. REFERENTE TEORICO.....	11
5.1 Marco Teórico.....	11
5.2 Antecedentes.....	14
5.3 Bases teoricas	15
6. METODOLOGÍA	18
7. VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL	36
7.1 Análisis Gráficas Estudio Clima Organizacional SES HOSPITAL DE CALDAS ..	37
7.2 DISCUSION.....	67
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
8.1 CONCLUSIONES	72
8.2 RECOMENDACIONES	75
8.3 PROPUESTA DE MEJORA.....	77
8.3.1 Nombre de la Oportunidad de Mejora.....	77

8.3.2 Descripción.....77

8.3.3 Priorización de la Oportunidad de Mejora.....77

8.3.4 Análisis de la Oportunidad de Mejora.....79

8.3.5 Planeamiento de acciones concretas que involucran PHVA.....81

9. REFERENCIAS BIBLIGRAFICAS 83

1. TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 1: Cronograma de Actividades.....	22
Tabla 2: Presupuesto Global por Fuentes de Financiación.....	25
Tabla 3: Formula para determinar muestra de la población a estudiar.....	26
Tabla 4: Ítems clima organizacional.....	32
Grafico Comportamiento Clima Organizacional Administrativo Asistencial.....	37
Grafico Comportamiento Clima Organizacional Administrativo Asistencial variable Liderazgo.....	42
Grafico Comportamiento Clima Organizacional Administrativo Asistencial variable Motivación.....	47
Grafico Comportamiento Clima Organizacional Administrativo Asistencial variable Reciprocidad.....	52
Grafico Comportamiento Clima Organizacional Administrativo Asistencial variable Participación.....	56
Grafico Clima Organizacional Área de trabajo	59
Grafico Clima Organizacional Tipo contrato.....	62
Grafico Clima Organizacional Tiempo Laborado en el área o servicio.....	65



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

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

**DETERMINACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SES HOSPITAL
DE CALDAS**

Investigador Principal: Rubén Darío Agudelo Loaiza

Coinvestigador Paula Andrea Peña López	Dedicación: TC TP MT
Coinvestigador Olga Henao Ramírez	Dedicación: TC TP MT
Coinvestigador	Dedicación: TC TP MT
Asistente de Investigación Quely Johana Caro Arias	Trabajo de Grado Semillero
Asistente de Investigación Alejandra Ramírez Jaramillo	Trabajo de Grado Semillero
Asistente de Investigación Mauricio Cardona Medina	Trabajo de Grado Semillero
Asistente de Investigación Andrea Quintero Muñoz	Trabajo de Grado Semillero

Asistente de Investigación David Humberto González Villamil	Trabajo de Grado Semillero
Línea de Investigación: Gestión de la calidad	
Área de conocimiento a la que aplica: Administración en la salud	
Programa de Posgrado al que se articula: Especialización en administración de la salud	
Lugar de Ejecución del Proyecto: Ciudad: Manizales Departamento: Caldas	
Duración del Proyecto (periodos académicos): 11 meses	

3. INTRODUCCIÓN

“Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización: Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales, comportamiento organizacional.”¹

Podemos establecer con ello que para poder definir el clima organizacional de una institución se tuvieron en cuenta muchos factores que intervienen, unos directamente en la persona y otros indirectamente como lo es el entorno de la persona, y estos harán que el comportamiento sea de forma asertiva y productiva o todo lo contrario.

CULTURA ORGANIZACIONAL

“El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización”¹

Somos seres humanos y como ello, cada uno en su forma individual tiene creencias culturales, de comportamiento, sociales y religiosos, haciendo que esto influya en forma directa dentro de las organizaciones, en si los colaboradores se sienten identificados con su organización, con sus tareas, esto hace que algunos sean más facilitadores a trabajar en conjunto o no, a que sean líderes, más tolerantes en situaciones complejas del quehacer diario.

Para que una organización funcione y sea eficiente, efectivo y eficaz, debe poseer colaboradores que estén motivados, que se sientan a gusto con su organización, que se sientan identificados, protegidos y que sin importar su cultura se le respete como ser humano, que su entorno sea agradable y que a su vez se sienta parte de la organización, que se remunere de forma adecuada y que se tenga siempre en cuenta, y que se le premie cuando su esfuerzo es notorio, son muchas características que se deberán tener en cuenta, esto permitirá un engranaje y beneficio para la organización.

Al hablar de la importancia y características que tiene el clima organizacional y lo que significa para una empresa, nuestro proyecto investigativo quiere determinar cuál es la percepción que tienen los empleados del SES Hospital de Caldas frente a este tema, entender de manera individual y colectiva todos

los conceptos que anteriormente se han descrito y que son las bases para hablar de la importancia que tiene el clima organizacional, identificar cuáles son las fortalezas y problemáticas que se tienen desde cada uno los puestos de trabajo en relación con su entorno, y como todos estos aspectos afectan de forma positiva o negativa a la institución a la hora de ser productivos y eficaces, viéndose reflejado el resultado final en los usuarios.

Este estudio permitirá a la institución, replantearse en cuanto a los conceptos que tienen de clima organizacional actualmente, cuáles son sus problemáticas a las cuales se está enfrentando, y de esta manera enfocarse en ellas generando un impacto positivo, que genere resultados benéficos en el ambiente laboral.

En SES HOSPITAL DE CALDAS se observaron factores positivos directamente alineados con el desarrollo de la productividad, basados en situaciones favorables para la institución, a la disposición al trabajo en equipo, al apoyo en los líderes y coordinadores de área o servicio para atender dudas, inquietudes o problemas, a la percepción de priorización de complejidad de los usuarios, a la existencia de buenas relaciones de amistad y compañerismo.

SES, no cuenta con políticas claras para el manejo del clima organizacional y de esta forma aumentar la productividad y sostenibilidad económica. Se debe entender que existen múltiples factores que en el momento están afectando la productividad, haciendo referencia a la desmotivación del personal generada por acciones de falta de incentivos y reconocimiento por el trabajo prestado hacia el personal.

Así mismo se observaron factores positivos alineados con el desarrollo de la competitividad, demostrados en la institución a través del apoyo entre

compañeros de área para la consecución de los objetivos de la institución, la adecuada resolución de sus conflictos y la participación activa de los funcionarios en la toma de decisiones.

Dicho lo anterior se fundamenta que la institución no puede ser estática en sus procesos, y que diariamente aunque se tengan fortalezas, también siempre habrán debilidades, es por ello que siempre debe haber un mejoramiento continuo, y que el clima organizacional no es la excepción ya que una de los pilares más importantes dentro de una organización es este, pues si el recurso humano posee la características anteriormente habladas estos se verá reflejado en todos y cada uno de los procesos no solo en beneficio de la institución, sino que directamente afectara positivamente al personal institucional y a los usuarios, mejorando al eficacia y la eficiencia.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el Clima Organizacional en el SES Hospital de Caldas de la ciudad de Manizales.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Medir el clima organizacional en el SES Hospital de Caldas.
2. Describir las áreas críticas con mayor y menor influencia en el clima organizacional en el SES Hospital de Caldas.
3. Establecer las diferencias del clima organizacional según área de

trabajo, tipo de contrato, cargo y tiempo laborado.

5. REFERENTE TEÓRICO

5.1 MARCO TEÓRICO

“Servicios Especiales de Salud S.E.S, nace como una asociación de participación mixta, de carácter público, sin ánimo de lucro, de orden municipal, fundada en 1985 por iniciativa de la Fundación para el Desarrollo de la Salud PROSALUD y la Beneficencia de Manizales, quien en ese entonces administraba el Hospital de Caldas ESE; hoy Empresa Municipal para la Salud EMSA.”²

“En el año 2005 S.E.S le compra al hospital los equipos que venía administrando por valor de 4.305 millones de pesos, y en el 2007 firmó un contrato interadministrativo de operación en el que se le encomienda habilitar los servicios asistenciales y se le da autonomía para contratar con los aseguradores la venta de

los servicios asistenciales, facturar y recaudar a su vez esos recursos. Así mismo contratar la totalidad del personal médico, asistencial y administrativo necesario para la operación y realizar las compras”²

Es importante resaltar que a través de los años y a pesar de las adversidades el S.E.S ha tenido una evolución significativa, y con esfuerzo y dedicación ha logrado obtener reconocimiento y prestigio al pasar los años.

Dentro de su historia y trabajo de 24 años ha tenido dos gerentes que han marcado la diferencia, un neurocirujano en 1985-1989 y su actual gerente la Doctora. Ángela María Toro, quien ha hecho del S.E.S un hospital acreditado y respetado, ha permitido que este crezca tanto financiera como estructuralmente.

Es un hospital que se ha caracterizado por tener los mejores especialistas dentro de su lista de colaboradores y se muestra como atractivo en cuanto a turismo internacional por esto.

Es la muestra de unión, humanización, ciencia y tecnología.

Dentro de los logros más importantes con el que el hospital cuenta es la ACREDITACION EN SALUD, HOSPITAL SEGURO, Y RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA AMBIENTAL, por ser un hospital que se preocupa por el medio ambiente y por ser amigable con el mismo.

Su misión es *“Cuidar con amor lo más valioso su vida”*, su visión es *“Ser en el 2021, un hospital universitario, sostenible y reconocido por sus altos estándares de calidad”²*

Para el S.E.S sus principios y valores son la base de su atención y entre ellos están el respeto, la solidaridad, la equidad, la compasión, el compromiso, la prudencia y la

confianza todo encaminado al bienestar del paciente y de sus colaboradores.

Clima laboral

“El ambiente organizacional es uno de los más altos antecedentes al compromiso organizacional”³

Partiendo que el clima laboral es todo aquello que afecta de manera directa e indirectamente a un empleado en su entorno de trabajo y que puede influir de manera positiva o negativa en el quehacer de sus funciones, lo cual nos indica y orienta al comportamiento grupal e individual de los trabajadores. Cuando el trabajador tiene un ambiente laboral propicio para el desarrollo de sus funciones es mucho más productivo y adquiere mayor compromiso para alcanzar los logros y objetivos trazados por la organización, se siente motivado incluso para alcanzar sus objetivos propios.

“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”⁵

El clima organizacional es un factor estructural primordial que interviene en una organización, puesto que si el trabajador no tiene una percepción positiva para el desarrollo de sus actividades causará deficiente desempeño en sus labores y por ende entorpecera el desarrollo de las mismas, lo que ocasiona que un departamento o unidad funcional de la organización se vea afectado en su desempeño en conjunto ya que cada colaborador es fundamental para lograr las metas propuestas.

“La percepción que se tiene del clima laboral depende de muchas variables como son: las jerarquías funcionales (Gerencia, coordinación, administrativos),

remuneración por sus actividades a desarrollar, la planta física, los compañeros de trabajo, el espacio donde desarrolla las actividades cada empleador, la manera es que es dirigida la organización, el sentimiento frente a como esta siendo guiado por su jefe inmediato, orientación al logro tanto de la organización como propio, entre otros los cuales tienen gran peso de cómo el trabajador percibe el entorno laboral en el cual se desempeña.”⁴

En la actualidad el tema del clima organizacional o entorno laboral es fundamental para una empresa puesto que orienta a sus administradores aportando información valiosa para tomar decisiones frente a la percepción que tienen sus empleados y si realmente es la calidez justa para el buen funcionamiento global empresarial, también sustraer acciones o planes de mejora según la información obtenida lo cual llevara a mejorar lo que hasta ese momento tiene como percepción sus empleados, da una visión futurista de cómo se deben planear, organizar y mejorar aquello que aún no se tenga afianzado y que entorpezca el desarrollo social y laboral de los trabajadores frente a la organización, brindar herramientas para el mejoramiento continuo y el desarrollo constante de ideas innovadoras de los empleados pues son ellos quienes inmersos en sus lugares de trabajo pueden aportar las mejores ideas para llevar a cabo y mejorar lo que se ve como una debilidad y dar un mayor ímpetu en lo que se tiene como fortalezas.

El estudio del clima laboral u organizacional para una institución o para una empresa debe ser una prioridad ya que posibilita conocer como ven sus empleados la empresa y como perciben el entorno en el cual ellos comparten gran parte de su tiempo, creando lazos laborales y/o personales y haciendo que todo esto agrupe una cantidad de variables que definen de manera individual y grupal las necesidades que aún se tengan y las fortalezas que se desconocían, de esta manera se pueden llevar a cabo estrategias, poner de manifiesto ideas que puedan mejorar las condiciones socio-laborales para alcanzar las metas propuestas, ya que si una empresa solo se

dedica a la percepción que tiene su cliente externo y no en lo que se considera hoy en día algo fundamental para las organizaciones como son los clientes internos o empleados, probablemente no saldrá a flote, cuando el trabajador no tiene las condiciones o necesidades satisfechas para el desarrollo de sus actividades no cumple a cabalidad con las funciones asignadas y si no se motiva, reconoce y se exaltan sus buenas labores tambien se sentira desmotiva a continuar y terminara por simplemente ir a cumplir con lo mas basico e incluso llegar a entorpecer el trabajado de los demas.

5.2 ANTECEDENTES

“Los empleados manifiestan que falta dirección en lo referente a la orientación permanente de las funciones de acuerdo a los objetivos para el cumplimiento de las metas institucionales; esto se debe a la necesidad constante de la rotación interna del personal auxiliar de la IPS, ya que existe poco personal para cubrir fácilmente vacantes, licencias e incapacidades, por lo que no es posible realizar procesos de inducción y re-inducción de los cargos de manera frecuente, lo que lleva a que el personal perciba falta de liderazgo y organización de su jefe inmediato y genera poco compromiso en las actividades diarias por la falta de conocimiento de las mismas”¹⁰

En la mayoría de las organizaciones se evidencian con frecuencia este tipo de inconvenientes donde por disminución presupuestal se trabaja con el mismo personal trayendo desacuerdo entre los colaboradores de la misma manera se crea un ambiente laboral tenso por las inconformidades que resultan.

“La satisfacción laboral tiene mucha conexión con la satisfacción de la vida diaria del trabajador: el comportamiento que presenta ante sus emociones, las experiencias

personales, las experiencias profesionales, la interacción tanto con sus colegas y jefes como con su familia; todo esto influye en el actuar de la persona frente a su cargo”¹¹

La buena actitud de un colaborador hace que su trabajo sea más agradable y que rinda laboralmente por el contrario una persona de mala actitud es un punto negativo ya que le ve problema a todo no se conforma con nada, todas estas actitudes tienen que ver con su manera de vivir, su entorno familiar y sus problemas personales, aunque muchas personas dicen que los problemas se dejan en casa pero difícilmente se logra

5.3 BASES TEORICAS

Es claro que a través del tiempo se ha evolucionado en los conceptos de clima organizacional, también llamada cultura organizacional, a su vez permitiendo tener una historia, son muchos los pensadores que han hablado sobre este tema, algunos ejemplos de estos son:

“La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización”⁷

Partimos del hecho de que el individuo a pesar de tener unas actitudes y aptitudes propias de su personalidad, a través de la forma en que perciba su entorno laboral así mismo adquiere comportamientos, que aportaran de forma positiva o negativa en su proceso productivo.

Es importante resaltar que los empleados de cada empresa deben sentirse identificados y con sentido de pertenencia hacia lo que beneficia tanto a la empresa y por ende a ellos; es importante que esta participación parte de diferentes sentimientos y posiciones frente a la situación que se viva dentro de cada institución, incluyendo positiva o negativamente al trabajador, esto afecta directamente a los procesos de la institución.

“Es vital que dentro de las organizaciones haya ambientes propicios que permitan a los trabajadores, desde su forma individual dar un aporte positivo tanto para la institución como para sus compañeros de trabajo, pero estas a su vez están sujetas a un buen ambiente laboral, las personas actúan de tal forma que el ambiente laboral se lo permita.”⁸

Todos los días siempre habrán cambios de humor, sentimientos, dificultades personales o diferentes situaciones en el quehacer diario de una institución, es por ello el ambiente laboral nunca será igual, pero cuando hay un ambiente propicio de trabajo sin importar las dificultades, cuando los empleados se identifican positivamente con la institución así mismo se solucionarían cualquier tipo de dificultad, y se dejara a un lado cualquier sentimiento, buscando el bien común, en pro del bienestar de la institución.

Unos empleados que se sientan identificados con su institución, respetados, calificados, con beneficios en su calidad de vida, y que sienta que la institución piensa en su opinión y su bienestar, siempre será un empleado motivado, eficiente y sobre todo con pertenencia, siempre buscara el beneficio de la institución, en los procesos y en la producción.

6. METODOLOGÍA

Situación geográfica: El estudio se desarrolló en SES Hospital de Caldas en el municipio de Manizales

Es un estudio cuantitativo, no experimental, de corte transversal, con un muestreo aleatorio simple estratificado sin reemplazo, se determinó por medio de fórmula estadística (anexo 1) que la muestra del personal serán 900 con una muestra de 269, confiabilidad del 95%, proporción del 50% y margen de error del 5%, distribuidos de la siguiente manera:

- 229 asistenciales donde se incluyeron instrumentadores quirúrgicos, enfermeros profesionales, auxiliares de enfermería
- 40 personas del área administrativa donde se incluyeron funcionarios de

contabilidad y financiera, recursos humanos.

Inicialmente se entregó al SES Hospital de Caldas la carta de autorización de desarrollo investigativo bajo la reglamentación y normatividad que rige actualmente a la Universidad Católica de Manizales.

Se realizó el formato de consentimiento informado donde se especificaron los datos pertinentes del empleado, se especificó la confidencialidad que es un documento con fines investigativos.

Se realizó el presupuesto para las actividades y los implementos necesarios para la realización de las actividades.

Se realizó un cronograma de visitas a la institución, realización de encuestas y número de encuestados según cargo y entorno laboral.

Se realizó la verificación de las encuestas, los resultados, conclusiones, oportunidades de mejora, y exposición a la institución y a la universidad.

La técnica que se utilizó para la recolección de información fue por medio de una encuesta (tabla 3), esta cuenta con un consentimiento informado donde el participante acepta que utilizaremos los datos diligenciados con la certeza que se le garantizará privacidad y confidencialidad de la información otorgada, con fines exclusivos de investigación, y que estos serán válidos para el objeto del estudio.

El instrumento fue el medio que nos permitió recolectar la información y a través de ello se obtuvieron datos estadísticos, según la respuesta de la población encuestada, con la ventaja de que no habrá modificación del entorno ni control en el proceso de diligenciar el instrumento. El instrumento fue aplicado al personal mencionado

anteriormente del SES Hospital de Caldas en las diferentes áreas.

Se creó una base de datos en formato de Excel en el cual se registró la información recolectada previa codificación de las variables, posterior a esto se realizó un análisis de los resultados obtenidos en la recolección de los datos, para así poder definir los resultados obtenidos y las conclusiones a las cuales se llegó con el estudio investigativo.

Posterior a la recolección de datos y procesamiento de la información obtenida se generó un análisis cuantitativo y descriptivo teniendo en cuenta las cuatro dimensiones de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación según el instrumento de análisis del clima organizacional propuesto por la OPS que se aplicó al personal del SES Hospital de Caldas mencionado.

Se enfocaron los procesos institucionales al logro de los resultados esperados, es decir, analizar los resultados de las encuestas y basados en ellas formular nuevas acciones de mejora. Interviniendo de forma eficaz y rápida en cuanto se detecte un resultado por debajo del nivel esperado o no deseado, observando el análisis de dicho resultado verificando de tal manera si su plan de mejora consiste en la ejecución de una nueva planeación o fallo en el control o direccionamiento de estos.

Se espera de igual manera reforzar la transformación y gestión relacionada con cada uno de los aspectos básicos luego de ser analizados los resultados obtenidos. Manteniendo un código de buen trato el cual copie todos aquellos valores y principios ejerciendo una dirección de gestión humana de manera eficiente, transparente y confiable frente a los clientes no solo internos si no externos. Así mismo aplicar de forma más constante las evaluaciones de desempeño, buscando mejorar no solo la actitud si no el conocimiento y las competencias, enfocando la atención en procesos y programas insignias de la

institución, los cuales generan gran impacto en la comunidad y en la sociedad como tal.

Establecer acciones que impacten en:

- La consolidación del modelo de gestión por competencia.

Intentando consolidar y afinar el modelo de gestión por competencias a través de una especificidad de los perfiles y una reestructuración a los procesos propios del área de gestión humana, la cual permita un engranaje del ser, el saber, el hacer y el saber – hacer, al interior de la organización de acuerdo al modelo de atención planteado y a las necesidades de la empresa.

Fortalecer el programa de incentivos que induzca al excelente desempeño y que contenga incentivos legales, económicos y de prestigio, identificar las posibles causas de rotación de personal a través de la política de retención divulgada, evaluación de la política y del programa de bienestar disminuyendo de tal manera la rotación del personal.

- Definición y desarrollo de un procedimiento de planeación institucional de recurso humano.

Contando con un procedimiento que incluya la planeación del recurso humano necesario para la ejecución eficiente de las diferentes actividades en todas las áreas de la institución basada en el modelo de atención adoptado, el cual nos permita ajustar los procesos institucionales y realizar una planeación anticipada del capital humano requerido en un periodo de tiempo determinado.

Se espera definir qué aspecto tiene un mayor impacto generando un resultado negativo en el clima organizacional del personal administrativo y asistencial

generando menor productividad y mal desempeño en sus labores, posterior a esto se puedan crear y generar planes de mejora, planes de acción o programas alternos que permitan mejorar e incentivar a seguir mejorando a los empleados que mayor efecto tiene; además se seguirá haciendo seguimiento para mirar si dicho aspecto después de poner en marcha las acciones de mejora en realidad minimice sus efectos e incluso se logre eliminarlo para mayor aprovechamiento del recurso humano.

Finalmente se entregará un informe global al SES Hospital de Caldas de las actividades realizadas y las conclusiones a las que se llegaron al ejecutar esta intervención investigativa, con fortalezas y oportunidades de mejora en beneficio del clima organizacional de la institución, sus empleados y los usuarios.

Tabla 1: Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES														
Actividad	Resultado	Responsable	Mes											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planeación y concertación para la realización del proyecto y solución de preguntas en base al proyecto	Montaje del proyecto investigativo	Equipo Investigación Grupo												

mismo por parte del docente.	todas las herramientas para el desarrollo del mismo	investigación																	
Realización de presupuesto, impresión de los documentos encuestas y consentimientos informados	Tener en forma física los documentos que nos permitirán realizar el proceso investigativo	Grupo investigativo																	

Realización de cronograma de actividades dentro de la institución y las respectivas encuestas de investigación, servicios, personal a encuestar, verificación de resultados, conclusiones, y exposiciones	Definición precisa de los días de visita a la institución, contar con el tiempo para ello por parte de todo el adecuado permiso por parte de la institución, tener el espacio para definir los resultados y conclusiones de la investigación	Grupo investigación																	
---	--	---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nomenclatura cronograma de actividades

Realizado
Gestionado
Pendiente

Tabla 2: Presupuesto Global por Fuentes de Financiación

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	UCM		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL	\$1.649.700		No aplica		\$1.649.700
EQUIPOS	\$350.000				\$350.000
SOFTWARE	\$250.000				\$250.000
MATERIALES Y SUMINISTROS		\$100.000			\$100.000
SALIDAS DE CAMPO	0				0
MATERIAL	0				0

BIBLIOGRÁFICO					
PUBLICACIONES Y PATENTES					
SERVICIOS TECNICOS	0				0
VIAJES	0				0
CONSTRUCCIONES	0				0
MANTENIMIENTO	\$100.000				\$100.000
TOTAL	\$2.649.700	\$100.000			\$2.449.700

Tabla 3: Formula para determinar muestra de la población a estudiar

TODA LA EMPRESA			
Variable	Descripción	Valor	Valor2
N	Tamaño de la Población	900	
Z	Confiabilidad	95%	1,96
P	Proporción	50%	
Me	Margen de Error o Precisión	5%	
N	$N*(Z*Z)*p*(1-p)$	269	
	$(N-1)*(me*me)+(Z*Z)*p*(1-p)$		

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, _____ DI: _____, en pleno uso de mi facultad mental y libre de coacciones y violencia alguna, en completo conocimiento de la naturaleza de la investigación declaro:

Los estudiantes de la especialización en administración de la salud, de la línea Gestión de la Calidad, se encuentran realizando una investigación para conocer aspectos relacionados con **El clima organizacional en el SES Hospital de Caldas**. Para esta investigación es muy importante contar con la información que usted nos pueda proporcionar. Usted ha sido seleccionado como una de las personas que participará en esta investigación. Su participación consiste en auto diligenciar un **“Cuestionario sobre mi trabajo”**. El grupo de investigación se compromete a

conservar la confidencialidad de esta información, la cual será utilizada exclusivamente con fines científicos y académicos. Su participación es voluntaria y no acarrea compromisos de tipo legal o económico para ninguno de los participantes.

DESCRIPCION DEL PROCESO:

Debe responder las preguntas que se plantean en la herramienta. Dicho procedimiento no le ocasionara ningún costo y no representa riesgos ni molestias para su persona. A sí mismo, si usted considera, puede retirarse de la investigación en el momento que lo desee. La información será confidencial.

BENEFICIOS:

Su participación en la investigación nos ayudara de esta manera poder conocer el clima organizacional de la institución y propuestas de mejoramiento. Puede que no haya ningún beneficio para la sociedad cuando se inicie la investigación, pero probablemente se beneficiara generaciones futuras.

DECLARACION DEL VOLUNTARIO PARTICIPANTE:

Una vez leído, comprendido y recibido respuesta a mis preguntas respecto a este consentimiento informado y por cuanto mi participación en este estudio es completamente voluntaria, acuerdo:

- Aceptar las condiciones estipuladas en el mismo, y autorizar al investigador del estudio con los fines anteriormente descritos.
- Reservarme en derecho de revocar esta autorización, así como mi participación en el proyecto en cualquier momento que lo decida.

Firma del Participante _____

CC _____

DECLARACION DEL INVESTIGADOR:

Luego de haber explicado detalladamente al voluntario la naturaleza del estudio mencionado, certifico mediante la presente que, a mi saber, el sujeto que firma este consentimiento informado, comprende la naturaleza, requerimientos, riesgos, beneficios de la participación en este estudio, no existe ningún problema de índole médica, de idioma o de instrucción que haya impedido al sujeto tener una clara comprensión del compromiso de este estudio.

Investigador _____

Lugar y Fecha _____

CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO.

Área: _____.

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

Gracias por su colaboración.

Datos generales de la institución

1. Nombre de la institución

2. Tipo de Institución

1. Mixta

2. Privada

3. Publica

3. Denominación de los servicios instituciones en salud

1. Baja Complejidad

2. Mediana complejidad

3. Alta complejidad

Datos generales de identificación del participante

4. Área de trabajo. Marque UNA SOLA OPCIÓN.

4.1 Directivos ____ 4.2 Apoyo operativo ____ 4.3 Asistencial ambulatorio ____

4.4 Asistencial hospitalario ____ 4.5 Apoyo diagnóstico y terapéutico ____

5. Edad (años cumplidos) ____

6. Sexo

6.1. Hombre ____ 6.2 Mujer ____

7. Estado civil.

7.1 Casado ____ 7.2 Separado ____ 7.3 Soltero ____ 7.4 Unión Libre ____

7.5 Viudo ____

8. Escolaridad.

8.1 Primaria____ 8.2 Secundaria____ 8.3 Técnico__ 8.4 Universitaria____ 8.5
Posgrado____

9. Termino de contratación.

9.1 Prestación de servicios ____ 9.2 Término fijo ____ 9.3 Término indefinido ____

10. Tipo de contrato.

10.1 Carrera administrativa ____ 10.2 Por Cooperativa o asociación ____ 10.3 Por la
institución ____ 10.4 Prestación de servicios ____ 10.5 Otra__

11. Horas laboradas en el día en la institución.

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

12. Tiempo Laborado en la institución

12.1 Menos de 1 año

12.2 De 1 a 5 años

12.3 De 6 a 10 años

12.4 11 años o más

13. Tiempo Laborado en su actual área/ servicio

13.1 Menos de 1 año

13.2 De 1 a 5 años

13.3 De 6 a 10 años

13.4 11 años o más

14. Tiempo laborado en su cargo actual.

14.1 Menos de 1 año

14.2 De 1 a 5 años

14.3 De 6 a 10 años

14.4 11 años o más

Tabla 4: Ítems clima organizacional

No	Reflexiones	Respuesta	
		V	F
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo		
3	La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio		
4	En esta organización se busca que cada cual toma decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en esta institución es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones		
7	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución		
8	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación		
9	Aquí las promociones carecen de objetividad		

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

31	A nuestro superior solo le podemos decir los que quiere oír.		
32	En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.		
33	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
34	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.		
35	Cuando uno no sabe como hacer algo nadie le ayuda.		
36	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.		
37	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.		
38	Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		
39	Aquí únicamente están pendiente de los errores.		
40	Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.		
41	En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente.		
42	Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.		
43	Realmente nos preocupa el prestigio de la empresa.		
44	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
45	Aquí cada departamento trabaja por su lado.		
46	Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.		
47	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).		
48	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
49	Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco.		
50	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.		
51	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
52	Los programas de capacitación son para pocos.		
53	En esta organización ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.		
54	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		

55	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56	La dedicación de este grupo merece reconocimiento.		
57	Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.		
58	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.		
59	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico del departamento.		
60	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.		
61	El espíritu de equipo de esta organización es excelente.		
62	Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización.		
63	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.		
64	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.		
65	Cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo.		
66	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.		
67	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.		
68	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.		
69	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen al buen desempeño del trabajo.		
70	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.		
71	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
72	En general todos tratan con cuidado los bienes de la institución.		
73	Aquí los resultados son fruto del trabajo de unos pocos.		
74	Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.		
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como		

	tal.		
76	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.		
77	Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.		
78	Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanentemente.		
79	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.		

7. VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL

Analizar y comprender cómo los trabajadores de SES hospital de Caldas perciben su entorno laboral, de qué manera influye o afecta esto en su vida laboral y personal, en la eficiencia de su actuar y en la productividad dentro de la institución; permitiendo así de tal manera identificar las fortalezas y problemáticas que se tenga dentro de la institución, aportando de forma positiva con conocimiento claro del clima organizacional, sugerencias en cuanto enfoque de las herramientas que se tengan en la institución, generar objetividad en cuanto a la disposición de los recursos con que se cuenta dentro de la institución, buscando mejorar no solo el entorno y clima laboral, si no que a su vez dejar herramientas que permitan impactar las situaciones que se presenten en cuanto a este tema, generando siempre beneficios tanto para la institución, pero de igual forma para los empleados y a su vez

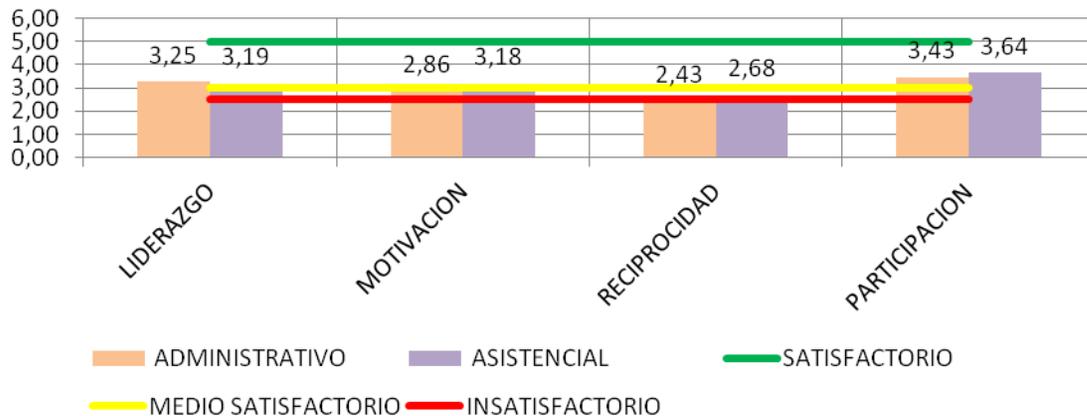
se vea reflejado en la eficiencia, eficacia y mejor prestación de servicios a los usuarios.

Consideramos que la investigación es pertinente para la institución y para sus colaboradores ya que se mostrara un diagnostico global sobre el clima organizacional, y posibles sugerencias tanto de las grandes fortalezas como de posibilidades de mejoras en procesos ya establecidos y que requieran algún tipo de modificación o intervención.

El SES Hospital de Caldas es una de las instituciones con mayor volumen de pacientes a nivel del departamento de Caldas y es visionado por muchos como la institución de salud en la cual quisieran se atendidos es por ello y por sus logros ,que consideramos que es una institución muy viable en la cual el clima organizacional juega un papel muy importante, que posee un alto número de empleados y que estos a su vez tienen múltiples entornos que nos permitirá obtener los resultados esperados, con esto queremos generar transcendencia no solo en la institución como tal sino en la sociedad y población Caldense, buscando arrojar resultados muy positivos y a su vez mejorar la calidad tanto la institución, como para los empleados y finalmente para la población.

7.1 ANALISIS GRAFICAS ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL SES HOSPITAL DE CALDAS

COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO- ASISTENCIAL



En la grafica de **COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL – ADMINISTRATIVO – ASISTENCIAL**, podemos evidenciar los promedios por áreas (administrativo – asistencial) organizados uno seguido del otro demostrando la relación que tienen entre si y su respectiva puntuación. Se analiza de manera global cuatro variables con relación a las áreas encuestadas (liderazgo, motivación, reciprocidad, participación). Manifestando en esta gráfica que la toma de la muestra de estudio mantiene un nivel estando dentro de los rangos entre 3.19 a 3.64 en el área asistencial y un rango de 3.25 a 3.43 en el área administrativa.

En términos generales se muestra que las dos áreas tanto asistencial como administrativa mantienen una puntuación estable y regular, con una media de 3.0 manteniendo los datos de la gráfica en un nivel **SATISFACTORIO** en las cuatro variables analizadas.

- El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio campo descripciones y filosofías. El liderazgo es entendido como un

proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder y sus seguidores. Además existe consenso en suponer que dicho fenómeno es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos.

En el estudio que se realizó se evidenció que los porcentajes en cuanto al liderazgo aunque muestran un nivel satisfactorio la diferencia entre la parte asistencias y administrativa en realidad no es muy notoria, de hecho se diferencian por muy poco, se identificó que el porcentaje de la parte administrativa es de 3.25 con relación a 3.19 de la parte asistencial teniendo como diferencia un 0.06. Lo cual se consideró que dicha diferencia se refleja en la cultura de estimular a la gente a liderar y aprender de sus errores y aciertos, tema que muchas instituciones y esta no es la excepción ignora el potencial de liderazgo de sus empleados, no ofreciendo entrenamiento adecuado ni modelos a imitar.

Se considera que la parte de liderazgo solo le compete a la parte administrativa, líderes de servicio y coordinadores de área, los cuales son conducidos muchas veces a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales, sin un entrenamiento adecuado, del manejo de personal, sus necesidades y el concepto de toma de decisiones.

- La motivación juega un papel importante en la gestión de los empleados. Para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación). Para poseer la clave del comportamiento humano es necesario poseer la clave de la motivación.

Se debe tener claro que el motivar es un proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo de los individuos por alcanzarlos. Un

individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo que le obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos para satisfacer el deseo. La satisfacción es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, deseo, recompensa o refuerzo.

En el estudio realizado se evidencia que la motivación en el área administrativa es de un 2.86 en relación con el área asistencial con un 3.18, se considera que dicha diferencia se ve reflejada en cuanto a la gestión de los líderes de la parte asistencial es mas motivacional con sus subalternos, se retribuye su labor con tiempo libre, se realizan actividades que generen satisfacción personal y se realizan integraciones y actividades de esparcimiento que ayuda individualmente y como grupo los servicios, en cuanto a la parte administrativa su motivación es influenciada en menor porcentaje puesto que por ser un área netamente administrativa se considera que la motivación solo se atribuye al empleado monetariamente, dejando de lado el tiempo, o los incentivos que generan una mayor satisfacción en el trabajador que la remuneración monetaria como tal.

- En cuanto a la variable de Reciprocidad hoy en día es muy común, y se evidencia en el estudio realizado el encontrar trabajadores que en un principio se desarrollaron a un ritmo muy eficiente para cualquier institución y de repente bajan su rendimiento y comportamiento laboral. En esta variable se tiene en cuenta la regla de causa/efecto evidenciando que se está teniendo falencias en cuanto al desarrollo de una mala cultura organizacional, pese a tener directivos de muy bien experimentados. En esto la reciprocidad es de gran importancia no siendo más que el estímulo laboral, la retribución de ofrecer una labor y recibir una satisfacción personal, la forma más común de intercambio en sociedades.

Según las variables evidenciadas en el estudio de SES HOSPITAL DE CALDAS en relación a la reciprocidad se establecen el área asistencial con un 2.68 en relación al área administrativa con un 2.43, manteniendo una diferencia de 0.25, se considera que en cuanto al tema de reciprocidad se debe implementar una estrategia donde se incentive el reconocimiento al personal tanto asistencial como administrativo, que se le retribuya sus labores prestadas, el que lo que se da se vea retribuido en el recibir a cambio.

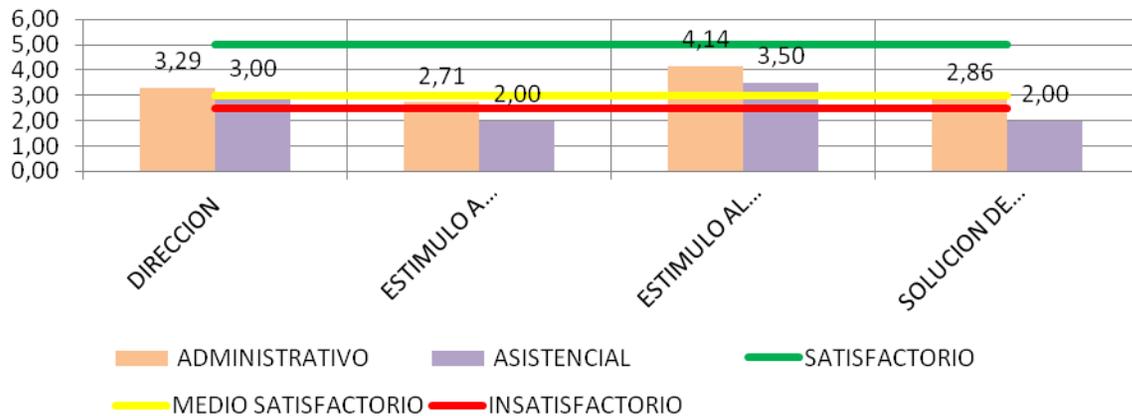
- En cuanto al concepto y variable de participación laboral en SES HOSPITAL DE CALDAS, y en toda institución se define como el grado de compromiso que tienen los empleados con la empresa para la que trabajan, lo que los lleva a realizar actividades en pro de ella, colaborando con sus jefes y los demás empleados en el logro de los objetivos comunes.

Ante esta variable es importante entender que dentro de los valores reflejados en las encuestas realizadas se considera que se mantiene un nivel satisfactorio en cuanto al compromiso de los empleados con la institución, tanto de la parte asistencial en este caso con un 3.64 y la parte administrativa con un 3.43. Con estos porcentajes se evidencia que el personal siente un profundo compromiso y amor por la institución y sus labores prestadas. Demostrando que a pesar de tener falencias están comprometidos con cada una de las actividades encomendadas y que tienen a cargo en los diferentes servicios y áreas en que se encuentren asignados. Esto refleja una prestación oportuna y humanizada a los clientes externos en este caso los pacientes y con sus mismos compañeros y líderes.

Siendo conscientes de que este tipo de gráfico, al estar representados en dos

variables, son de mayor complejidad para el estudio, en seguida se podrá verificar los gráficos separados para la distribución de cada secuencia, se utiliza el mismo tipo de gráfico para la mayoría de los datos y la misma escala en los gráficos, facilitando la comparación de las distribuciones en estudio.

COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO- ASISTENCIAL VARIABLE LIDERAZGO



En la grafica de **COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL – ADMINISTRATIVO – ASISTENCIAL VARIABLE LIDERAZGO** podemos evidenciar los promedios por áreas (administrativo – asistencial). Se analiza cuatro variables con relación a las áreas encuestadas (dirección, estimulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo, solución de conflictos). Manifestándose que la toma de la muestra de estudio tiene una media de 2.94 siendo un nivel **MEDIANAMENTE SATISFACTORIO**, teniendo valores:

- ✓ Conociendo que la Dirección Laboral es un proceso continuo el cual consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la institución, con la finalidad de alcanzar objetivos con la mayor eficiencia posible.

En el estudio realizado se evidencian valores entre lo asistencial y lo administrativo de 3.00 a 3.29 categorizando este valor a lo asistencial como medianamente satisfactorio en relación con lo administrativo como satisfactorio. En SES HOSPITAL DE CALDAS en cuanto al concepto y

variable de dirección se define claramente los tres niveles de dirección:

La Alta dirección: la cual corresponde a los altos cargos de la institución (Gerente – Dirección Científica)

Dirección intermedia: Todos los líderes de servicios y jefes de áreas.

Dirección operativa: Coordinadores de servicios.

Todos estos contribuyendo a la eficiencia y productividad de la institución, llevando a cabo todas aquellas labores de planificación, organización, ejecución, coordinación y control. Considerando que la institución mantiene un efectivo direccionamiento en todos sus niveles los cuales generan que se mantenga ese nivel entre medianamente satisfactorio y satisfactorio según el área encuestada.

- ✓ En cuanto al estímulo a la excelencia en el trabajo. Se analizó que cuando los empleados, ponen todo su empeño en el trabajo, alcanzan una mayor calidad. La calidad es una actitud, un estado mental, un concepto que se refleja no sólo en el lugar de trabajo, sino en todos los ámbitos de la vida de la persona. En el estudio de encuesta de la institución se evidenció que este estímulo no es muy alto, nos muestra en cuanto a lo asistencial un valor de 2.00 considerándose un valor insatisfactorio en relación con lo administrativo de 2.71 categorizando este valor como medianamente satisfactorio.

Hoy en día, todos los profesionales que pretendan aumentar en la escala organizacional deben realizar esfuerzos extras que demuestren a la institución que son talentos y que valen la pena mantener. Se considera que para alcanzar la excelencia laboral se debe tener en cuenta y en la institución se tiene en cuenta

todo lo relacionado con el trabajo en equipo, puntualidad, resolución de problemas, enfrentamiento a situaciones de stress y toma de decisiones.

- ✓ Conociendo que el trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto y alcanzar un objetivo o meta. Generando múltiples ventajas institucionales como lo son:

Favorecer la creatividad y el aprendizaje.

Mezcla fortalezas complementarias

Reduce el estrés

Mejora el desempeño

Aumenta la eficiencia y la productividad

En SES HOSPITAL DE CALDAS en cuanto al estímulo al trabajo en equipo se evidenciaron niveles satisfactorios tanto para el área asistencial con 3.50 y lo administrativo con 4.14. Se puede evidenciar que en la variable estímulo al trabajo en equipo se presenta una leve elevación porcentual alcanzando una diferencia de 0.64. Considerándose que en cuanto a esta variable la institución manifiesta una amplia estrategia de motivación y estímulo al trabajo en equipo, esto también teniendo en cuenta que al ser una institución de prestación de servicios de salud, no es posible que los equipos ni las personas vinculadas a la institución trabajen de manera individual, es necesario para cualquier área del hospital que se trabaje en equipo todo en pro de la seguridad del paciente.

- ✓ En cuanto a la variable de solución de conflictos se presentó valores de lo asistencial 2.00 considerándose esto como insatisfactorio en relación a lo

administrativo con un valor de 2.86 categorizando este valor medianamente satisfactorio.

Se entiende que todo entorno que contenga una interacción humana es susceptible de enfrentar conflictos. En ese sentido, es normal que en una institución se presenten situaciones que amenazan con desestabilizar el ambiente laboral, son estas situaciones las que desencadenan los conflictos laborales, que pueden ser entendidos como enfrentamientos entre dos o más partes derivadas de múltiples causas, incluyendo desacuerdos, intereses contrarios, opiniones divergentes o falta de empatía entre los involucrados.

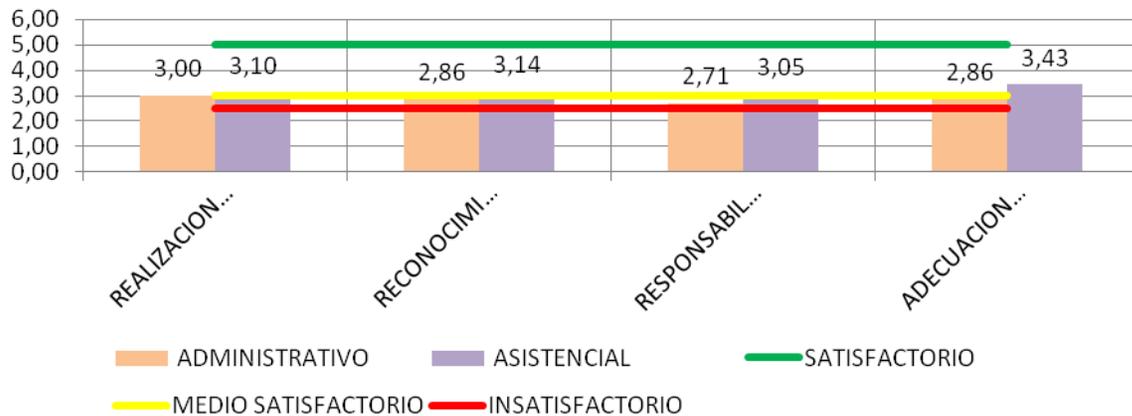
En cuanto a esta variable se considera que se mostraron dichos valores puesto que la resolución de conflictos en la institución para la parte administrativa se consideraría se realizaría con mayor facilidad en relación a la parte asistencial puesto que la mayoría de los cargos no tienen ese empoderamiento de toma de decisiones. Para ambas áreas es imprescindible identificar la raíz del problema y reconocer los implicados en el mismo, con el fin de establecer la forma en que será manejado para llegar a un acuerdo efectivo, esto es realizado en la institución siguiendo un conducto regular.

Presentándose una disposición al diálogo y a la resolución, procurando el bienestar de la institución y el servicio como tal, el buen desempeño de los trabajadores sin poner en riesgo la estabilidad de la institución. Generando en la mayoría de ocasiones planes de mejora que contribuya y beneficie la institución.

Las valores en cuanto a la grafica de **LIDERAZGO**, la media calculada muestra un nivel estable a lo **MEDIANAMENTE SATISFACTORIO** en cuanto al tema de liderazgo en la institución con un valor de 2.94, cabe anotar que el personal se mantiene satisfecho con las habilidades gerenciales o directivas que tiene cada uno de los individuos que coordinan áreas o lideran servicios en SES HOSPITAL

DE CALDAS, e influyen de forma medianamente satisfactoria sobre el personal, generando que este trabaje con motivación generando el logro efectivo de cada una de las metas de cada servicio, siendo en este caso la satisfacción de la atención.

COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO- ASISTENCIAL VARIABLE MOTIVACIÓN



En la grafica de **COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL – ADMINISTRATIVO – ASISTENCIAL, VARIABLE MOTIVACION** podemos evidenciar los promedios por áreas (administrativo – asistencial). Se analiza cuatro variables con relación a las áreas encuestadas (realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad, adecuación de las condiciones de trabajo). Manifestándose que la toma de la muestra de estudio tiene una media de 3.02 siendo un nivel **SATISFACTORIO**, teniendo valores:

- En cuanto a la realización personal, es un concepto que genera un desafío para toda persona, pero su logro implica la superación de muchos obstáculos, entre ellos la mala interpretación del concepto, la realización personal no se limita exclusivamente al placer momentáneo, sino que engloba una serie de metas que producen satisfacción verdadera y duradera. Podemos lograrla cumpliendo nuestros compromisos.

En el estudio realizado en la institución se encontró un nivel satisfactorio en cuanto a lo asistencial con un valor de 3.10 en relación a lo administrativo con un nivel medianamente satisfactorio y un valor de 3.00. Considerándose con esto que el nivel en cuanto a la realización personal que aporta la institución al trabajador al área asistencial genera mayor satisfacción individual que los trabajadores del área administrativa. Siendo esto importante puesto que al no tener una realización personal que satisfaga a cada una de las personas su productividad y eficiencia no es la misma.

- En cuanto reconocimiento de la aportación, se considera el reconocimiento laboral como una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, y por extensión con su vida. Reconocer el trabajo bien hecho de cada uno de los trabajadores sirve de muy poco sino se comunica y se hace saber tanto al empleado o empleados responsables de esa tarea e, como al resto de la institución.

Se evidenció valores de 3.14 en el área asistencial categorizando este nivel como satisfactorio en relación con el área administrativa con valores de 2.86 categorizando este nivel como medianamente satisfactorio.

Se considera que en el área administrativa el valor es más bajo que en la parte asistencial puesto que los trabajadores sienten que no se premia los esfuerzos realizados, con un aumento de sueldo o en forma de bonos u otros incentivos monetarios, las cuales son las formas más rápidas de generar incentivo por aplicación de una buena labor prestada. Esto genera desmotivación y poco entusiasmo al realizar cada una de las actividades.

- En cuanto a la variable de responsabilidad se evidenció un valor más alto de la parte asistencial en relación a la parte administrativa, teniendo valores categorizados como satisfactorios el área asistencial con 3.05 y un valor catalogado como medianamente satisfactorio en el área administrativa.

Se comprende a partir de estos valores que SES HOSPITAL DE CALDAS, en el área administrativa maneja estándares de responsabilidad menores en relación a la asistencial, entendiendo que cada individuo vinculado a la institución y a cada puesto de trabajo, tiene responsabilidades que cumplir y demostrar así mismo su cumplimiento, reflejando de tal manera la implicación tanto intelectual como emocional de cada uno con la institución. Con esto contribuyendo al éxito personal y beneficio de la institución en sí. Esta variable va ligada estrechamente con el compromiso de cada uno de los trabajadores de la institución, y a su vez con el grado o nivel de motivación que la empresa genere sobre el empleado.

- En relación a la adecuación a las condiciones de trabajo se manifestaron niveles satisfactorios en el área asistencial con valores de 3.43 en relación al área asistencial mostrando niveles medianamente satisfactorios con un valor 2.86.

Es necesario entender la necesidad de adaptación del puesto a las condiciones personales de cada trabajador, y que estas no solo se refiere a situaciones puntuales, sino que abarca todo aquello que puede prolongarse en el tiempo o presentarse con consecuencias sobre la salud a largo plazo. Dentro de esta variable entra a jugar un papel importante dentro de la institución el tipo de contratación laboral, el cual en SES HOSPITAL DE CALDAS, se tiene empleados directamente vinculados a la institución con contrataciones a termino indefinido, prestación de servicios (generalmente especialistas), contratación con renovación trimestral (trabajadores con traslado de la cooperativa a la institución) y trabajadores vinculados por

cooperativa la cual su duración es un año para su traslado directo a la institución.

Así mismo participan situaciones específicas a largo plazo que se deberán tener en cuenta, como lo son: exposición a factores de riesgo, en la institución, al ser una empresa prestadora de servicios de salud este factor se encuentra en su mayoría en la parte asistencial evidenciándose claramente su puntuación con relación a lo administrativo, puesto que se tiene contacto con agentes tanto físicos, químicos y biológicos según el servicio los cuales pueden generar así mismo riesgo. Siendo necesario abordar la adecuación para evitar futuros daños, realizando planificación de actividades para preservar la salud, el adoptar las medidas preventivas necesarias, esto se cumple en la institución a través de la oficina de seguridad del trabajador.

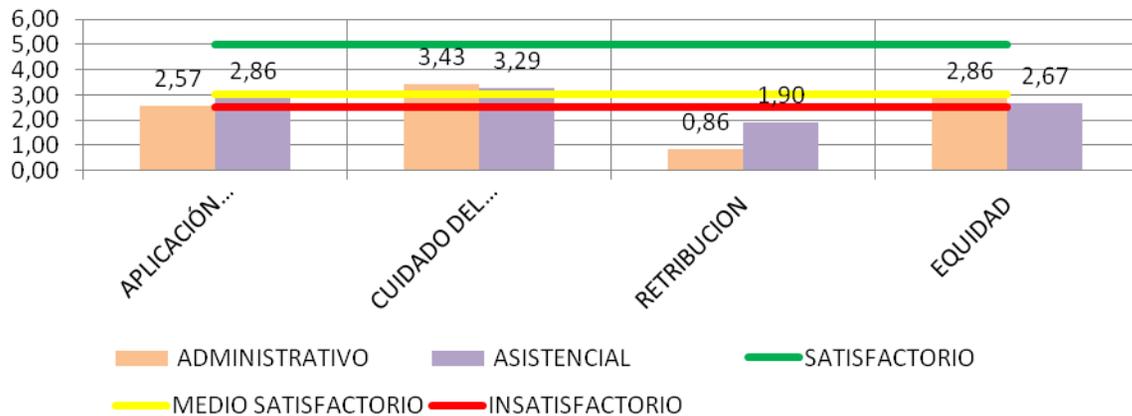
La institución cuenta con actividades encaminadas a distinguir los distintos factores de influencia, como lo es el estudio de la ergonomía de cada uno de los puestos de trabajo. Se realizan pruebas periódicas que ayuden a identificar aspectos como:

- Las presiones de tiempo
- El esfuerzo de atención,
- La fatiga percibida,
- La cantidad y complejidad de la información,
- La percepción subjetiva acerca de la dificultad que la tarea supone para la persona.

En general los valores en respuesta a la encuesta realizada con relación a la motivación, muestran un nivel estable a lo **SATISFACTORIO**, con una media de 3.02, considerando lo anteriormente expuesto se evidencia que en cuanto al tema

de motivación en la institución, el personal se mantiene satisfecho con la motivación que presta la institución en el ambiente organizacional, manteniendo una satisfacción laboral y aumento de trabajo. Beneficiando de esta manera que el crecimiento sea no solo a nivel personal si no que la productividad laboral sea recompensada. Así mismo la institución se muestra con condiciones óptimas para cada uno de los trabajadores, generando una sensación de seguridad y satisfacción.

COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO- ASISTENCIAL VARIABLE RECIPROCIDAD



En la grafica de **COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL – ADMINISTRATIVO – ASISTENCIAL, VARIABLE RECIPROCIDAD** podemos evidenciar los promedios por áreas (administrativo – asistencial). Dentro de la variable de reciprocidad se evaluaron 4 dimensiones:

- ✓ La aplicación al trabajo tanto en las áreas administrativas como asistenciales reflejaron niveles medianamente satisfactorios, encontrando en el área asistencial una puntuación de 2.86 en relación a la parte administrativa con una puntuación de 2.57, lo cual indica que los trabajadores no se sienten plenamente satisfechos con la valoración del trabajo que desarrollan, sienten que la aplicación de las diferentes tareas y actividades establecidas por la institución no se encuentran distribuidas objetivamente, generando insatisfacción y baja productividad en esta variable.
- ✓ Dentro del cuidado patrimonial los trabajadores se encuentran satisfechos con dicha variable; encontrando puntuaciones en la parte asistencial de

3.29 en relación a la parte administrativa con puntuación de 3.43. Considerándose que los empleados de la institución muestran un compromiso con el cuidado del patrimonio del hospital, esto en relación a cuidar los inmobiliarios que tienen a su disposición, equipos biomédicos, equipos de alta tecnología, y en general todos aquellos elementos que ayudan a la prestación de los servicios de manera óptima. Se considera que dicho cuidado se mantiene en continuo control, puesto que cada servicio de la institución tienen un líder o coordinador que responde por cada uno de estos elementos, y así mismo las respectivas áreas tanto de mantenimiento como biomédica, gestionar mantenimientos tanto preventivos como correctivos ante los diferentes inconvenientes que se pueden presentar en el quehacer diario de la institución.

- ✓ En cuanto a la variable de Retribución se evidenció que en SES HOSPITAL DE CALDAS el nivel es insatisfactorio, encontrando la parte administrativa con valores de 0.86 y la parte asistencial con valores de 1.90. Valores relativamente bajos para esta variable, considerándose que los empleados se sienten insatisfechos con la retribución obtenida por sus labores realizadas en la institución. Conociendo que toda actividad realizada genera un retorno económico el cual se denomina salario. El cual es el precio pagado por la realización de un trabajo. Este salario en la institución varía de acuerdo al cargo. Se tiene establecido dentro del salario total que recibe un trabajador se pueden dar ciertos beneficios extras, por ejemplo: las primas, las bonificaciones, las cesantías, los pagos al sistema de seguridad social que les garanticen salud, pensiones de jubilación, entre otras. Estableciendo de esta manera salarios básicos y salarios integrales.

Un salario básico es el que determina cuanto se ha de pagar por día, hora, mes, año, a un trabajador. A este salario hay que sumarle los benéficos anteriormente mencionados (las primas, las bonificaciones, las cesantías).

Al tener todo incorporado el salario total se denomina salario integral. Este salario mensualmente no debe ser menos a diez salarios mínimos legales mensuales vigentes mas tres salarios mínimos por todos los beneficios (extras, primas, etc.); es decir el salario integral debe ser de mínimo 13 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

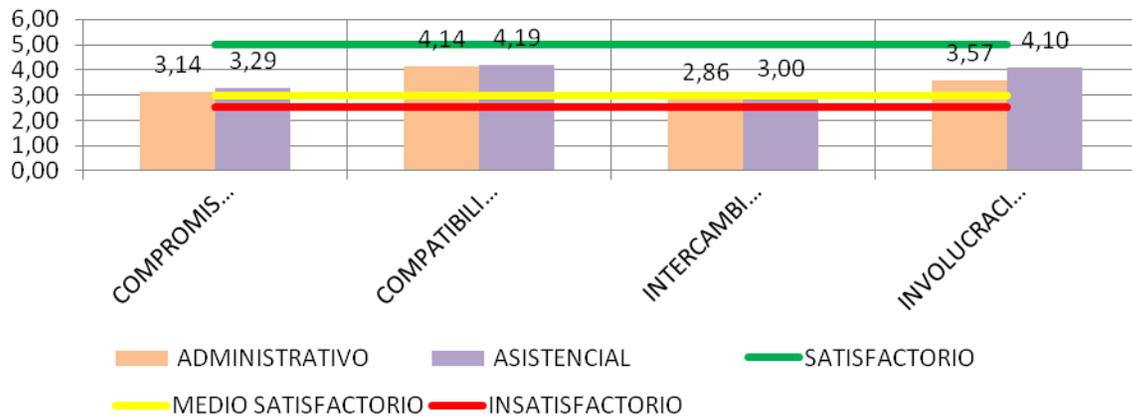
- ✓ En cuanto a la equidad el nivel de los trabajadores de SES HOSPITAL DE CALDAS se siente en un nivel medianamente satisfactorio, con valores encontrados en la encuesta aplicada, de la parte administrativa con un valor de 2.86 y la parte asistencial con un 2.67.

Se debe tener claro que en SES HOSPITAL DE CALDAS como en cualquier institución la equidad debe ser un concepto importante, y no se debe dejar de conocer que debe intentar explicar la satisfacción relacional en términos de percepciones de tarifas. Las distribuciones injustas de recursos dentro de las relaciones interpersonales, no solo generan un mal ambiente si no conflictos entre sus trabajadores. Es el trato justo del valor de personas lo que les provoca motivación para mantener la imparcialidad que se mantiene dentro de las relaciones de la organización y con sus compañeros de trabajo. En la institución se intenta mantener este concepto en un nivel equilibrado, pero al indagar se evidencia que es un concepto complicado de manejar, por ende el nivel medianamente satisfactorio de los empleados de la institución, esto por el hecho de que el personal no siempre considera que las actividades ni que los puestos son equitativos generando inconformidad.

Se manifiesta en la gráfica de Reciprocidad que en general en la institución el nivel en cuanto a esta variable es **MEDIANAMENTE SATISFACTORIO** con una media

de 2.55. Para lo cual se considera que al no ser un nivel completamente satisfactorio y no se desconoce que influyen varios factores, se podría establecer estrategias de mejoramiento con el ánimo de elevar este nivel.

COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO- ASISTENCIAL VARIABLE PARTICIPACIÓN



En la grafica de **COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL – ADMINISTRATIVO – ASISTENCIAL, VARIABLE PARTICIPACION** podemos evidenciar los promedios por áreas (administrativo – asistencial). Dentro de la variable de reciprocidad se evaluaron 4 dimensiones:

Para el componente de participación tenemos cuatro dimensiones:

- ✓ Con una calificación de 3,14 para la parte administrativa y 3,29 para la asistencial se observa un nivel satisfactorio en cuanto al compromiso con la productividad, lo cual indica que los trabajadores están comprometidos con el buen rendimiento de cada una de las áreas de trabajo, los trabajadores se sienten comprometidos y satisfechos con su lugar de trabajo. Se sienten muy comprometidos, manteniendo un mayor grado de control sobre dónde y cuándo trabajan: pueden encontrar espacios privados para trabajar cuando necesitan concentrarse, trabajar fácilmente con equipos y tomar sus propias decisiones sobre la manera en la que desean trabajar.

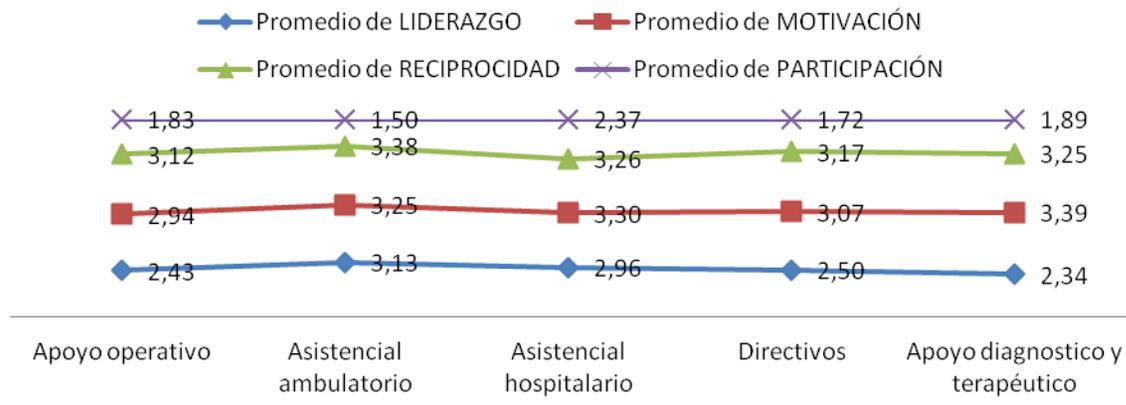
Una forma importante de ayudar a los empleados a mantener su nivel de compromiso, satisfacción y productividad en la institución es utilizar la tecnología adecuada. Están acostumbrados a la tecnología de consumo que funciona sin contratiempos.

- ✓ En cuanto a la compatibilidad de intereses se observa que los trabajadores de SES HOSPITAL DE CALDAS se encuentran satisfechos, el área asistencial con un puntaje de 4.19 en relación a la parte administrativa con un puntaje de 4.14. Evidenciándose que los empleados están encaminados con un mismo objetivo tanto en las áreas administrativas como asistenciales; los empleados en las dos áreas de trabajo tienen un grado satisfactorio, siendo compatibles efectivamente en cuanto a intereses no solo hacia la parte institucional, si no individual y como equipo de trabajo. Como se enuncio anteriormente todo en pro de un objetivo común institucional.
- ✓ Referente al intercambio de información se evidenció un nivel medianamente satisfactorio con puntajes en el área asistencial de 3.00 y el área administrativa de 2.86. Demostrando de esta manera que no se encuentran completamente satisfechos con la comunicación ni conocimiento de la información de sus áreas de trabajo, consideran que a pesar de la institución contar con un área de comunicaciones bien definida, sienten que la parte administrativa y altos líderes se quedan con mucha información que involucra la parte asistencial, que en definitiva es la que mantiene una estrecha relación con el público.
- ✓ Los trabajadores se siente involucrados con el cambio en la institución, manteniendo un nivel satisfactorio tanto en el área asistencial con un puntaje de 4.10 en relación a la parte administrativa con puntaje de 3.57. Demostrando de esta manera que como empleados involucrados con la

institución, y comprometidos con sus servicios, se sienten satisfactoriamente involucrados en los cambios que la institución genere. Sin dejar de lado excepciones de cambios de servicios en los cuales el personal no se siente altamente satisfecho puesto que manifiestan que quisiesen mantenerse en una zona de confort esto sin decir que descuidarían sus actividades, si no que sienten que trabajando en un solo servicio o una sola área, son más productivos y generan beneficios a la institución y a su vida personal.

En general la gráfica de **PARTICIPACION** según el estudio realizado en SES HOSPITAL DE CALDAS, demostró que el nivel de participación de los empleados con la institución y de la institución para con los empleados se encuentra en un nivel **SATISFACTORIO**, con una media de 3.54, de la muestra tomada en las encuestas aplicadas al personal de la institución.

CLIMA ORGANIZACIONAL/ ÁREA DE TRABAJO



La medición y análisis del Clima Organizacional es un recurso importante para cualquier institución puesto que permite conocer los factores humanos y técnicos que influyen en el desempeño de una organización. Para dicha medición y en el estudio realizado a SES HOSPITAL DE CALDAS, es importante la medición del área de trabajo más que los servicios como tal.

Podemos observar el promedio para cada componente evaluado es muy similar en todas las áreas de trabajo, pero el componente de participación se ve con los promedios más excepto en el área asistencial hospitalario sin embargo no alcanza el grado mínimo de satisfacción a diferencia de los otros componentes.

Dentro de la gráfica de áreas de trabajo se estudiaron cuatro variables:

- ✓ El apoyo operativo: El cual es todo aquel personal que intervienen en actividades de ayuda inter servicios. En este caso en la institución, orientadores y personal de apoyo de limpieza. Encontrándose rangos desde 2.43 en relación al promedio de liderazgo, seguido de 2.94 en relación a la motivación, 3.12 en relación a la reciprocidad y 1.83 en relación

a la participación. Encontrando que el nivel más bajo que maneja esta variable es el de participación, considerando que se involucran poco en cuanto a participar activamente con las actividades de la institución.

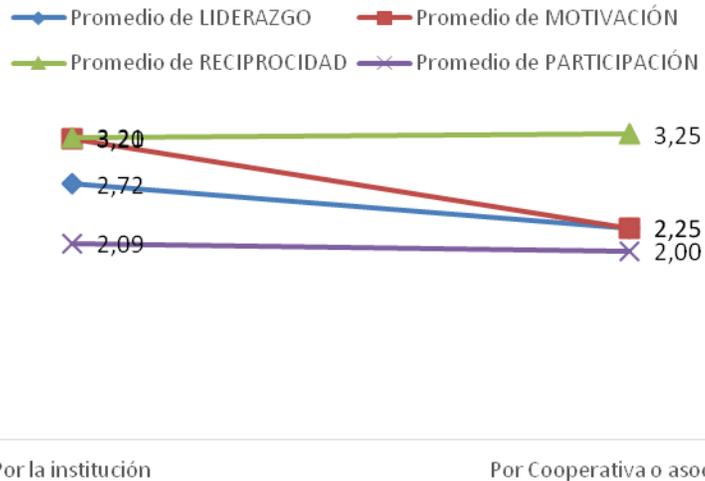
- ✓ Asistencial Ambulatorio: El cual es todo aquel personal que intervienen en actividades de ayuda en servicios de pacientes que vienen de sus casas. En este caso en la institución, personal de enfermería y gestoras de facturación. Encontrándose rangos desde 3.13 en relación al promedio de liderazgo, seguido de 3.25 en relación a la motivación, 3.38 en relación a la reciprocidad y 1.50 en relación a la participación. Encontrando que el nivel más bajo que maneja esta variable es el de participación, considerando que se involucran poco en cuanto a participar activamente con las actividades de la institución.
- ✓ Asistencial Hospitalario: El cual es todo aquel personal que intervienen en actividades de ayuda en servicios de pacientes hospitalizados en la institución en cualquiera de los servicios que presta. En este caso en la institución, personal de enfermería y gestoras de facturación. Encontrándose rangos desde 2.96 en relación al promedio de liderazgo, seguido de 3.30 en relación a la motivación, 3.26 en relación a la reciprocidad y 2.37 en relación a la participación. Encontrando que el nivel más bajo que maneja esta variable es el de participación, considerando que al igual que las otras dos variables el nivel más bajo es la participación pero en esta área de trabajo tienen una pequeña elevación en su porcentaje.
- ✓ Directivos: El cual es todo aquel personal que gestiona y lidera la institución como tal. En este caso en la institución, Gerente, Director Científico, líderes de áreas y coordinadores de servicios. Encontrándose rangos desde 2.50 en relación al promedio de liderazgo, seguido de 3.07 en relación a la motivación, 3.17 en relación a la reciprocidad y 1.72 en relación a la

participación. Encontrando al igual que las otras variables que el nivel más bajo que maneja esta variable es el de participación.

- ✓ Apoyo Diagnóstico y terapéutico: El cual es todo aquel personal que interviene en actividades de análisis. En este caso en la institución, laboratorio clínico, imágenes diagnósticas. Encontrándose rangos desde 2.34 en relación al promedio de liderazgo, seguido de 3.39 en relación a la motivación, 3.25 en relación a la reciprocidad y 1.89 en relación a la participación. Encontrando que al igual que las otras variables el nivel más bajo que maneja esta variable es el de participación.

En esta gráfica de **AREAS DE TRABAJO**, se evidencia que los niveles más bajos en cuanto a puntuación del estudio realizado en SES HOSPITAL DE CALDAS, es la participación en todas las áreas encuestadas, así mismo muestra que el área con mayores puntajes es el liderazgo. Demostrando que es necesario generar estrategias de estructuración a un mejoramiento de la participación de los trabajadores con la institución y viceversa.

CLIMA ORGANIZACIONAL/ TIPO DE CONTRATO



Para analizar esta gráfica de **TIPO DE CONTRATO** en SES HOSPITAL DE CALDAS, se tuvo que investigar y conocer el tipo de contratación que maneja la institución, sabiendo que todas las formas de vinculación son diferentes y especiales según lo que requiere el empleador, desmintiendo la que un contrato sea mejor que otro, simplemente su escogencia se rige por cada caso en particular. La institución trabaja con los siguientes tipos de contratación:

- ✓ Contrato a Término Fijo: Este tipo de contrato tiene una duración entre un día y tres años y puede ser renovado hasta por tres veces su permanencia. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley (cesantías, vacaciones y primas) y para su finalización es necesario un preaviso de 30 días. La vinculación puede ser directamente con la empresa o a través de terceros, entidades conocidas como temporales. En este caso con una duración de un año antes de traslado a la empresa directamente.

Contrato a término indefinido: Como su nombre lo indica este tipo de contrato no tiene fecha de terminación establecida. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales como la opción de vinculación a cooperativas empresariales y ayudas especiales.

- ✓ Contrato de Obra o labor: El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción.

Contrato civil por prestación de servicios: Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa o una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar.

Conociendo el tipo de contratación de la institución podemos observar que en definitiva el tipo de contrato para el componente motivacional afecta de manera significativa el trabajo de los empleados, mientras que para los demás componentes el promedio es muy similar y para el componente de participación es independiente el tipo de contrato que tengan los empleados.

Dentro de la gráfica de tipo de contrato se estudiaron dos variables:

- ✓ Por la institución: Es todo el personal que se encuentra contratado directamente por la institución, con todos los beneficios que este tipo de contratación presta. En este caso en la institución, se encuentra la mayoría de los empleados vinculados directamente por la institución.

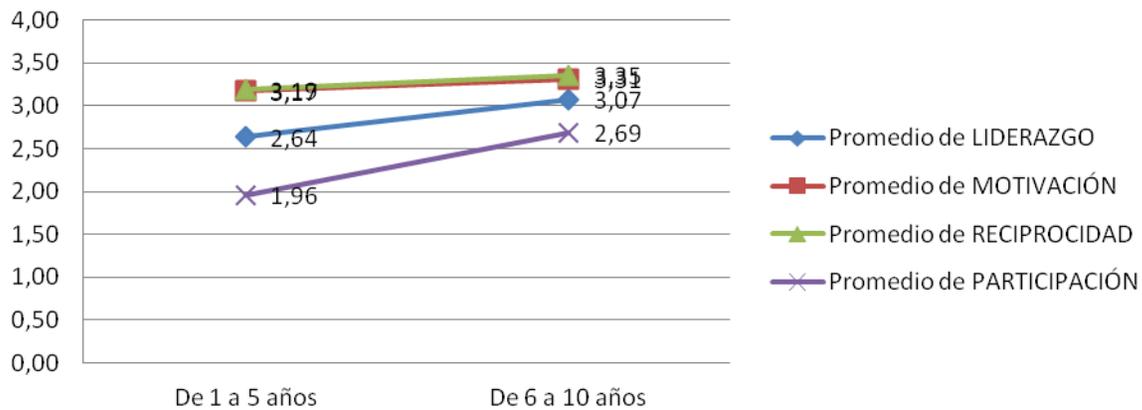
En el estudio realizado a SES HOSPITAL DE CALDAS se encontraron

rangos desde 2.72 en relación al promedio de liderazgo, 3.20 en relación a la motivación, 3.20 en relación a la reciprocidad y 2.09 en relación a la participación.

- ✓ **Cooperativa o Asociación:** Es todo aquel personal que se encuentra vinculado inicialmente a una cooperativa de trabajo (SPARTA), con duración de un año para luego ser trasladadas a vinculación directa con la institución. Encontrándose rangos desde 2.25 en relación al promedio de liderazgo, 2.25 en relación a la motivación, 3.25 en relación a la reciprocidad y 2.00 en relación a la participación.

En esta gráfica de **TIPO DE CONTRATO**, se evidencia que los niveles más bajos en cuanto a puntuación del estudio realizado en SES HOSPITAL DE CALDAS, es la participación en las dos variables estudiadas, así mismo muestra que el área con mayores puntajes es la motivación con 3.20 en los trabajadores vinculados por la institución y la reciprocidad con 3.25 en los empleados vinculados con cooperativa o asociación. Se muestra en algunas variables que parte de la siguiente o de la anterior con el mismo puntaje, se considera que esto sucede ya que los empleados son trasladados de ser vinculados con cooperativa a vinculación directa con la institución.

CLIMA ORGANIZACIONAL/ TIEMPO LABORADO EN EL ÁREA O SERVICIO



En el ámbito organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en una institución y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

Existen dos tipos de rotación del personal: voluntaria e involuntaria. Cada una de ellas tiene diferentes causas:

- ✓ La rotación de personal voluntaria es cuando los empleados renuncian. Esto puede deberse a la búsqueda de otra posición en otra institución, conflicto con un supervisor o jefe, o una razón personal como dejar de trabajar y quedarse en casa con la familia.
- ✓ La rotación de personal involuntaria es cuando un empleado es despedido en general debido a una reducción de staff o por un cambio o reestructuración o debido a una medida disciplinaria o por bajo desempeño.

Esta rotación de personal impacta en la institución muchas veces de manera perjudicial, una de esta es la dificultad para ocupar esa posición vacante, la

cantidad de entrenamiento necesario para los nuevos empleados, costos específicos del reclutamiento.

En SES HOSPITAL DE CALDAS, luego del estudio realizado se evidenció que el promedio de tiempo que los trabajadores permanecen en el puesto en la institución es de mínimo un año. En relación a los trabajadores que más tiempo llevan vinculados a la institución el cual es de cinco años, y solo una pequeña parte de empleados se encuentran vinculados hace mas de 10 años en la institución.

El tiempo laborado en la institución marca una diferencia significativa para los componentes de liderazgo y participación, referente a aquellos trabajadores que llevan entre 1 y 5 años en la institución, de manera general aquellos trabajadores que llevan más de 5 años en el hospital tiene mejor percepción de los componentes y mejor desempeño de ellos dentro del área de trabajo.

Ante los anteriores resultados reflejados en la gráfica de **TIEMPO LABORADO EN EL ÁREA O SERVICIO** se evidenció que los trabajadores vinculados al hospital, se sienten satisfechos y felices de trabajar en la institución, encuentran en esta una seguridad para su vida laboral y por ende su tiempo laborado en esta es mayor al tiempo de un periodo de prueba.

7.2 DISCUSIÓN

De manera general se observan que el clima organizacional en el SES Hospital de Caldas tiene un nivel satisfactorio en las cuatro variables del estudio (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación), tanto en el área administrativa como en el área asistencial con promedios para la asistencial de 3,19 a 3,60 y administrativo de 3,25 a 3,43; a diferencia de otros estudios (Aguirre Idrobo, et al, 2017) donde se observa que el liderazgo en los dos ámbitos de trabajo se encuentran en un rango insatisfactorio y para la parte administrativa aparte del liderazgo la participación también se encuentra en un nivel insatisfactorio, al ser un grupo pequeño que trabaja en la unidad de cuidados intensivos todos tienen una percepción deficiente de quienes los dirigen para alcanzar las metas y los objetivos propuestos; a diferencia que en el estudio (Paz delgado, Marín Betancur, 2014) donde se observa que las cuatro dimensiones del estudio están calificadas como poco satisfactorias y que la percepción del clima laboral en general es poco satisfactorio, esto se debe a que la IPS no es autónoma de la universidad y esto varios de los funcionarios lo desconocen y además de ello desconocen a cabalidad cuáles son sus funciones y el desarrollo pleno de su trabajo.

En la variable de liderazgo y sus 4 dimensiones podemos observar que en la dimensión de dirección entre lo asistencial y lo administrativo de 3.00 a 3.29 categorizando este valor a lo asistencial como medianamente satisfactorio en relación con lo administrativo como satisfactorio; en el estudio realizado por (Paz delgado, Marín Betancur, 2014) se evidencia que la dirección tiene una percepción poco satisfactoria, esto debido a la rotación de personal y la falta de direccionamiento para el cumplimiento de sus funciones, a diferencia de (Aguirre Idrobo, et al, 2017) donde evidencian esta dimensión como insatisfactoria y no es claro el motivo de dicha insatisfacción, al igual que la dimensión del estímulo a la

excelencia donde también tienen una calificación insatisfactoria, en el presente estudio se evidencia en lo asistencial como insatisfactorio en relación con lo administrativo como medianamente satisfactorio; se evidencia como poco satisfactorio para el caso de la UCI los Chorros (Aguirre Idrobo, et al, 2017) donde está catalogado como poco satisfactorio, en los tres estudios observamos el mismo comportamiento para esta dimensión exceptuando la parte administrativa del SES hospital de caldas.

En cuanto a la solución de conflictos (Aguirre Idrobo, et al, 2017) evidencia poca satisfacción ya que en ocasiones dilatan la solución de los mismos y no hay intervención por parte del personal administrativo o los jefes directos; (Aguirre Idrobo, et al, 2017) tanto en el ámbito asistencial como administrativo se observa como insatisfactorio; en este estudio se evidencia en la parte asistencial como insatisfactorio en relación con lo administrativo como medianamente satisfactorio.

Para el caso del estímulo al trabajo en equipo en los tres estudios se observa que es satisfactorio, lo cual es vital para el buen funcionamiento tanto en lo asistencial como lo administrativo dado que el trabajo en equipo orienta a alcanzar los objetivos, sin embargo de manera general podemos decir que se debe trabajar a mejorar la solución de conflictos y a que las personas que se encuentran al frente de los diferentes servicios se empoderen mucho mejor y orienten al logro de todo el personal y lideren de forma positiva.

Para el caso de la motivación en la dimensión de la realización personal en la UCI los Chorros (Aguirre Idrobo, et al, 2017), tanto para el ámbito asistencia como administrativo tienen un nivel satisfactorio; en el caso de la IPS UAM (Paz delgado, Marín Betancur, 2014) evidencian como poco satisfactorio esta variable; para el caso del SES hospital de Caldas se encontró que en lo asistencial el nivel es satisfactorio en relación con lo administrativo como medianamente satisfactorio,

este comportamiento es el mismo en las otras tres dimensiones que hacen parte de la motivación, lo cual nos da una percepción en el SES para la motivación como satisfactoria y buena percepción de los empleados; en la UCI los Chorros (Aguirre Idrobo, et al, 2017) observamos insatisfacción en el reconocimiento de la aportación en el área asistencial e insatisfacción en adecuación de las condiciones de trabajo por el área administrativa, para las otras dimensiones tienen una percepción satisfactoria, en la IPS (Paz delgado, Marín Betancur, 2014) la dimensión que tiene como percepción insatisfactoria es el reconocimiento a la aportación donde los trabajadores sienten que no se tiene en cuenta sus aportes y las ideas que puedan surgir para la mejora del trabajo, las otras dos dimensiones (responsabilidad y adecuación a las condiciones de trabajo) tienen un nivel poco satisfactorio.

La reciprocidad es la otra variable del estudio con sus cuatro dimensiones (aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución, equidad) para el caso del SES hospital de Caldas en cuanto a la aplicación al trabajo lo asistencial y lo administrativo evidencia una calificación medianamente satisfactoria, en cuanto al cuidado patrimonial entre lo asistencial y lo administrativo, categorizado en un rango de satisfactorio, para la dimensión retribución tanto para el ámbito asistencial como administrativo tiene una categorización insatisfactoria. En cuanto a equidad para ambos ámbitos de trabajo es medianamente satisfactorio.

El estudio realizado en la IPS (Paz delgado, Marín Betancur, 2014) a la aplicación al trabajo se evidencia una calificación satisfactoria, sin embargo, se hace énfasis en que existe desorden en las áreas de trabajo; en cuanto al cuidado patrimonial se evidencia una categorización satisfactoria, cuidan cada elemento de trabajo, sin embargo, sienten que hacen falta algunos elementos esenciales para el desarrollo del mismo, para la dimensión retribución y equidad está catalogado como

insatisfactorio; en la UCI los Chorros (Aguirre Idrobo, et al, 2017) la aplicación al trabajo lo asistencial con un nivel satisfactorio y lo administrativo evidencia una calificación medianamente satisfactoria, en cuanto al cuidado patrimonial entre lo asistencial y lo administrativo, categorizado en un rango de satisfactorio y medianamente satisfactorio respectivamente, para la dimensión retribución tanto para el ámbito asistencial como administrativo tiene una categorización insatisfactoria.

En cuanto a equidad para ambos ámbitos de trabajo es medianamente satisfactorio, como se evidencia en los tres estudios la retribución que se hace referente a su trabajo se tiene la misma percepción en las tres instituciones y la equidad es un punto de quiebre que puede interferir en dicha percepción.

Para la dimensión de la participación para el caso del SES hospital de Caldas en compromiso con la productividad para los dos ámbitos de trabajo es de satisfactorio al igual que la variable compatibilidad de interés e involucración al cambio, en cuanto al intercambio de información entre lo asistencial y lo administrativo se observa como medianamente satisfactorio, para el caso de la UCI los Chorros (Aguirre Idrobo, et al, 2017) se observa que el personal asistencial se percibe insatisfecho, mientras que el área administrativa se siente medianamente satisfecho en cuanto a la dimensión de la productividad, para la variable compatibilidad se invierte la percepción para el caso de la parte administrativa se sienten insatisfechos y en el área asistencial insatisfechos. Mientras que, para el intercambio de información y la involucración al cambio, ambos ambientes de trabajo se tiene la percepción insatisfactoria.

En el estudio de la IPS (Paz delgado, Marín Betancur, 2014) todas las dimensiones tienen un nivel satisfactorio excepto el intercambio de información considerado como poco satisfactorio, en general el SES tiene una buena percepción de sus

trabajadores, a diferencia de los otros dos estudios donde alguna de las dimensiones de la variable está calificada como poco satisfactoria o insatisfactoria.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

En **SES HOSPITAL DE CALDAS** se observan factores positivos directamente alineados con el desarrollo de la productividad; basados netamente en situaciones favorables para la institución, a la disposición al trabajo en equipo, al apoyo en los líderes y coordinadores de área o servicio para atender dudas, inquietudes o problemas, a la percepción de priorización de complejidad de los usuarios, a la existencia de buenas relaciones de amistad y compañerismo (relaciones interpersonales).

SES HOSPITAL DE CALDAS, no cuenta con políticas claras para el manejo del clima organizacional y de esta forma aumentar la productividad y sostenibilidad económica. Se debe entender que existen múltiples factores que afectan la productividad, haciendo referencia a la desmotivación generada por acciones de falta de incentivos y reconocimiento por el trabajo prestado hacia el personal.

Se observan factores positivos directamente alineados con el desarrollo de la competitividad; demostrados en el apoyo entre compañeros de área para la consecución de los objetivos de la institución, la adecuada resolución de sus conflictos, la participación activa de los funcionarios en la toma de decisiones.

No hay un adecuado flujo de comunicación entre los altos mandos y los funcionarios con relación al logro de los objetivos operacionales de la institución enmarcando aspectos con relación al comportamiento de los

funcionarios dentro de la institución a través del código de ética.

Se logró medir el clima organizacional en el SES Hospital de Caldas encontrándose un nivel mediana satisfacción de los trabajadores frente a la institución.

Se pudo observar que la variable de liderazgo el área asistencial percibe una insatisfacción en cuanto estímulo por la excelencia y solución de conflictos en comparación con la parte administrativa que lo percibe como medianamente satisfactorio, lo que nos hace percibir que hay carencia de herramientas para la adecuada solución de conflictos e incentivos para que los trabajadores se sientan más involucrados y actualizados en el quehacer diario.

Los trabajadores del área asistencial y administrativa se encuentran satisfechos en cuanto al componente de participación evidenciado por el compromiso a la productividad y el buen rendimiento de trabajo en ambas áreas; de igual manera estas dos áreas se sienten involucrados con el cambio en las áreas de trabajo lo que evidencia un nivel satisfactorio en cuanto a la participación.

La percepción de los trabajadores ejerce influencia directa sobre el clima organizacional de la institución, encontrándose que en el componente de participación los trabajadores se sienten involucrados en los procesos de trabajo determinando así un nivel satisfactorio en la productividad y desempeño por áreas.

El componente de reciprocidad tiene un nivel medianamente satisfactorio

evidenciando una insatisfacción en la retribución del trabajo de los colaboradores por parte del Hospital encontrándolo en insatisfactorio siendo la tendencia más elevada en la parte administrativa.

La percepción colectiva del área administrativa en cuanto a la reciprocidad es insatisfactoria lo que determina comportamientos colectivos del entorno laboral de esta área en relación con la organización.

El tipo de contrato con el que se vincula a los trabajadores influye directamente en el componente motivacional, ya que aquellos que tienen vinculación directa por la institución y contrato a término indefinido muestran un nivel de satisfacción mayor a comparación de los que están vinculados por prestación de servicios.

Los colaboradores que llevan más tiempo en la institución (más de 5 años) muestran un nivel más alto de percepción, participación, liderazgo, desempeño y motivación que los que llevan menos tiempo en la institución.

8.2 RECOMENDACIONES

Con el ánimo de mejorar la situación y que los niveles de satisfacción reflejen una elevación a un nivel SATISFACTORIO en toda la institución, se recomienda:

- Realizar seguimiento a los líderes del área administrativa para verificar la manera como están distribuyendo las labores asignadas, si son equitativas entre los colaboradores, y así lograr una satisfacción total en cuanto a la distribución de su trabajo.
- Fortalecer el sentido de pertenencia por la institución tanto de los nuevos colaboradores como los antiguos mediante charlas o talleres para incentivar el liderazgo y la participación de todos sin importar el tiempo laborado, logrando un buen desempeño en las áreas de trabajo.
- Establecer unos espacios de sugerencias ya sean por reunión o buzón las cuales sean aportes de los colaboradores incluyendo los líderes para que manifiesten sus opiniones y así entrar a analizar satisfacciones y/o insatisfacciones las cuales ayuden mejoramiento continuo de la organización.
- Tener personal capacitado en las diferentes áreas administrativas, si en algún momento se requiere de realizar reemplazo o incapacidades, los procesos continúen su normal funcionamiento.
- Programar las inducciones de nuevos colaboradores donde se maneje conocimientos generales de toda la institución, para que se tenga una percepción amplia de la productividad laboral.

- Implementar programa de incentivos por parte del hospital, el cual no se requieren que sean económicos si no que ayuden a retribuir el buen desempeño laboral tanto de manera individual como colectiva, dentro de las áreas de trabajo creando satisfacción dentro de la organización.
- Distribuir de manera equitativa funciones tanto asistenciales como administrativas fortaleciendo las áreas con mayor problemática, logrando un clima laboral estable dentro del hospital.
- Realizar periódicamente capacitaciones al personal, actualizando de esta manera todas las funciones en pro de mejorar el clima organizacional.
- Mejorar los canales de comunicación al interior de la organización.
- Fortalecer el programa de bienestar laboral y social como una política de institucional.
- Por parte de los jefes y líderes de servicios y áreas fortalecer la información, enseñanzas, disposición para que las cosas funcionen correctamente. Asumiendo responsabilidades de tal manera que mejore el trabajo y productividad de la institución.
- Precisar que los trabajadores de cada unidad pudieran realizar apoyos en otras unidades cuando fuera necesario. Repartiendo de forma homogénea la carga de trabajo.
- Definir claramente las funciones de los trabajadores de manera que se evidencie el rendimiento de cada uno de los actores de cada servicio o área.
- Medir las cargas de trabajo de cada uno de los puestos establecidos en la institución mejorando de esta manera el ajuste y distribución del personal, catalogando efectivamente los puestos.

8.3 PROPUESTA DE MEJORA

8.3.1 NOMBRE DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA:

Se debera intervenir, fortalecer y mejorar los temas de LIDERAZGO Y RECIPROCIDAD a nivel institucional, ya que dentro de las variables que se tuvieron en cuenta en el proyecto investigativo, son las que se observan con mayor grado de insatisfaccion.

8.3.2 DESCRIPCIÓN:

De acuerdo a los hallazgos suscitados en la encuesta de clima organizacional del SES HOSPITAL DE CALDAS; podemos observar que a nivel general el grado de percepción del clima laboral es de mediana satisfacción, pero podemos observar que hay unos temas que requieren de mayor atención debido a su calificación, **INSASTISFACTORIO**,

8.3.3 PRIORIZACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA:

RIESGO MATERIALIZADO

Posibilidad remota: Hay una posibilidad remota o casi nula de ocurrencia de eventos o daños por esta causa para los usuarios, los clientes internos, la infraestructura, el medio ambiente o las finanzas institucionales.

Posibilidad baja: Hay una posibilidad baja de ocurrencia de eventos o daños por esta causa para los usuarios, los clientes internos, la infraestructura, el medio ambiente, o las finanzas institucionales.

Posibilidad Intermedia: Hay una posibilidad intermedia de ocurrencia de eventos o daños por esta causa para los usuarios, los clientes internos, la

	infraestructura, el medio ambiente o las finanzas institucionales.
x	Altamente probable: El riesgo no se ha materializado, ni es inminente su materialización, pero las posibilidades de ocurrencia de eventos o daños por esta causa para los usuarios, los clientes internos, la infraestructura, el medio ambiente o las finanzas institucionales, pueden considerarse como altamente probables
	Riesgo Materializado: Ya se materializó el riesgo en forma de un evento adverso o centinela, o de una falla administrativa con consecuencias para los usuarios o sus familias, para el personal de la institución, para la infraestructura, el medio ambiente, o las finanzas de la institución, o bien se considera que su materialización puede considerarse como inminente.
IMAGEN INSTITUCIONAL	
	Posibilidad remota: Hay una posibilidad remota o casi nula de afectación negativa de la imagen institucional por esta causa.
	Posibilidad baja: Hay una posibilidad baja de afectación negativa de la imagen institucional por esta causa
	Posibilidad Intermedia: Hay una posibilidad intermedia de afectación negativa de la imagen institucional por esta causa.
x	Alta: La oportunidad de mejora analizada no ha afectado aún la imagen institucional ni se han documentado casos recientes de afectación negativa por causas similares, pero su potencial para comprometerla puede considerarse como alto.
	Inminente: La oportunidad de mejora descrita o eventos pasados similares al mismo ya han afectado gravemente la imagen institucional o su probabilidad de afectación de la misma puede considerarse como inminente.
POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	
	Muy baja: La frecuencia de ocurrencia de la debilidad o falla y/o el número de personas (clientes internos o externos) y/o el número de áreas o servicios

	afectados por la misma pueden considerarse como muy bajos o escasos
	Baja: La frecuencia de ocurrencia de la debilidad o falla y/o el número de personas (clientes internos o externos) y/o el número de áreas o servicios afectados por la misma pueden considerarse como bajos
x	Intermedia: La frecuencia de ocurrencia de la debilidad o falla y/o el número de personas (clientes internos o externos) y/o el número de áreas o servicios afectados por la misma pueden considerarse como intermedios
	Alta: La frecuencia de ocurrencia de la debilidad o falla y/o el número de personas (clientes internos o externos) y/o el número de áreas o servicios afectados por la misma pueden considerarse como altos
	Muy alta: La frecuencia de ocurrencia de la debilidad o falla y/o el número de personas (clientes internos o externos) y/o el número de áreas o servicios afectados por la misma pueden considerarse como muy altos

8.3.4 ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA

TIPO DE ACCION	Acción de mejora de tipo correctivo
JUSTIFICACION DE LA MEJORA	De acuerdo al Análisis de Causa-Efecto realizado, con los hallazgos encontrados en la encuesta encontramos que deben analizar, y realizar intervenciones en cuanto a el fortalecimiento en la variable de liderazgo y reciprocidad de la institución, ya que como institución de salud, es de vital importancia que nuestro cliente interno se sienta bajo un liderazgo adecuado, y que en la parte de reciprocidad, sienta que da tanto de si hacia la institución como ella hacia los trabajadores y es lo que claramente no se ve reflejado en las respuestas de la encuesta.

DIMENSIÓN	Efectividad, productividad, seguridad, calidad
RECURSOS Y ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	Recurso Humano Recurso Tecnológico
BARRERAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -No adaptación a los cambios -Tiempo y dinero -No interés por parte de institución con los datos recolectados en el estudio de clima organizacional -No adherencia de los líderes de procesos a los cambios suscitados al interior de la organización. -Falta de interés por el cliente interno para el mejoramiento de los temas anteriores.
ESTRATEGIAS PARA REMOVER LAS BARRERAS	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con personal idóneo y capacitado que permita realizar acciones con pro del mejoramiento de las falencias detectadas - Generar interés por parte de la institución para que se comprenda cual es la importancia del clima organizacional -Interiorización hacia los lideres por parte de talento humano de la importancia y responsabilidad de los lideres -Integración, interiorización y momentos en los cuales se trabaje con el cliente interno, espacios lúdicos y de actividades de acercamiento con las partes administrativas.

8.3.5 PLANTEAMIENTO DE ACCIONES CONCRETAS QUE INVOLUCRAN CICLO PHVA(PLANEAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR

- Planeación de estrategias desde el servicio de talento humano, encaminadas a generar un mejor clima organizacional, y que permitan mejorar la satisfacción en cuanto a liderazgo y reciprocidad, que generen una mejor percepción de estas dos variables.
- Capacitación constante tanto de los líderes de procesos en cuanto a humanización y liderazgo que permita mejorar los procesos dentro de cada nivel de la institución, esto buscando mejorar la percepción y el trabajo en equipo
- Generación de estrategias grupales que busquen una mejor comunicación y que permitan solucionar los conflictos de la mejor manera, esto buscando mejorar el clima laboral. Espacios de solución de conflictos con personal de apoyo y personas que manejen temas de conflictos laborales o si es del caso personales.
- Generación de incentivos por parte de talento humano y de la institución cuando así lo merezcan los trabajadores por su rendimiento, efectividad, y sentido de responsabilidad en su actuar dentro de la institución, esto generara en el cliente interno, sentimientos de que es importante para la institución, que es importante y que es un buen trabajador, ya que como instituciones solo se generan acciones correctivas en errores humanos, lo que desmotiva los trabajadores.
- Tener espacios programados en los cuales se motive el desarrollo humano de las personas, y que se puedan identificar las necesidades, expectativas, temores y demás situaciones que se dan

en los seres humanos, sin que ello pueda ser motivo de recriminaciones.

- Hacer más participe a las personas sin importar profesión, ya que una de las inconformidades se ve reflejada en la poca comunicación y participación de estos en situaciones importantes dentro de la institución.
- Generar espacios en los cuales se fortalezcan los conocimientos de cada profesional, ya que esto permitirá la seguridad, la calidad y mejorara cada día la atención al paciente.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Salazar Estrada José Guadalupe, Guerrero Pupo Julio Cristóbal, Machado Rodríguez Yadira Bárbara, Cañedo Andalia Rubén. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED [Internet]. 2009 Oct [citado 2017 Nov 12] ; 20(4): 67-75. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es.
2. SES Hospital De Caldas reseña historia del hospital, consultado el 12 de Noviembre de 2017 y disponible en: http://www.hospitaldecaldas.com/historia-hospital_ciudad_hospitalesdecaldasCirugiaMedicinaSaludManizalesColombiaRadiologia.html
3. Alina María Segredo Pérez, Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, Revista cubana de Salud Publica. 2013; 39(2)385-393. Consultado el día 7 de octubre de 2017.
4. Luz Viridiana Williams Rodriguez, Estudio diagnostico de clima laboral en una dependencia publica, Universidad Autonoma de Nuevo Leon, febrero 2013, pág 10-13. Consultado el día 7 de octubre de 2017.
5. Leonardo Gutiérrez Duque, Claudia Patricia López Parra, Juliana Pineda Arango, Sandra Mónica Sánchez Pineda, Caracterización del clima organizacional en el Hospital Infantil de la Cruz Roja, Tesis de grado para el título de Especialista en Administración de la salud, Manizales, 2014.

6. LIC. Luz Viridiana William Rodriguez . "ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA" MONTERREY, NUEVO LEÓN. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE PSICOLOGÍA. FEBRERO 2013
7. Takrim K, Atiq-ur-Rehman, Amin S. Relationship between Organizational Environment & Organizational Commitment: A Case Study of Medical Colleges in Peshawar. The Journal of Humanities and Social Sciences 2015 12;23(3):83-94.
8. Muñiz J, Peña-Suárez E, de IR, Fonseca-Pedrero E, Cabal ÁL, García-Cueto E. Organizational climate in Spanish Public Health Services: Administration and Services Staff. International Journal of Clinical and Health Psychology 2014;14(2):102-110.
9. Diana Constanza Ramos Moreno. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Agosto 2012.
10. Milena s, Betancur m, de investigación p, de grado t, Cristhian a, Herrera gn, et al. clima organizacional de la ips universidad autónoma de manizales [internet]. vol. 53. 2014 [cited 2016 may 4].
11. Asprilla u. s, i. Pulgarín z. análisis del clima y la satisfacción laboral en el ese hospital sagrado corazón de norcasia, caldas. . [tesis (especialista en administración de la salud)]. universidad católica de manizales, 2015: 2015.)

