

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN IPS  
MÉDICOS INTERNISTAS DE CALDAS, MANIZALES 2018

Autores

FRANYURY ANDREA GALLEGO DÍAZ  
CARLOS GONZALO MONTOYA SÁNCHEZ  
JAZ LEIDY VIUCHE GARCÍA

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos primeramente a Dios porque pese a todas las adversidades nos permitió llevar a cabo este proyecto.

Al tutor Rubén Darío Agudelo Loaiza porque su apoyo incondicional y su asesoría fue fundamental para el desarrollo de trabajo.

A nuestras familias por su paciencia, comprensión por el tiempo que dejamos de dedicarles, y por sus palabras de aliento en los momentos difíciles.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INFORMACIÓN DEL PROYECTO.....	5
2. INTRUDUCCIÓN.....	6
3. OBJETIVOS.....	7
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
4. REFERENTE TEÓRICO.....	8
4.1 MARCO TEÓRICO.....	8
4.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	8
4.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES.....	9
4.1.3 BASES TEÓRICAS.....	11
4.1.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES (DIMENSIONES) DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ...	12
4.1.5 BASES LEGALES .....	15
5. METODOLOGÍA .....	18
5.1 METODOLOGÍA PROPUESTA.....	18
5.1.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN .....	19
5.1.2 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN .....	19
5.1.3 INSTRUMENTO .....	19
5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	21
6. RESULTADOS O DISCUSIÓN .....	24
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	35
7.1 CONCLUSIONES .....	35
7.2 RECOMENDACIONES .....	36
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	38

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Colaboradores IPS Médicos Internistas de Caldas.....	18
TABLA 2. Relación de las afirmaciones de las variables.....	20
TABLA 3. Caracterización sociodemográfica y laboral de la población.....	24
TABLA 4. Resultado variables críticas instrumento .....	26
TABLA 5. Niveles de satisfacción según variable.....	26
TABLA 6. Relación entre área y variables críticas del clima organizacional .....	31
TABLA 7. Puntaje de motivación de acuerdo al área en la que trabaja .....	32
TABLA 8. Análisis bivariado entre clima organizacional y tipo de contrato.....	32
TABLA 9. Análisis bivariado entre clima organizacional y tiempo laborado .....	33
TABLA 10. Análisis multivariado.....	3

## LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. Liderazgo.....	27
GRÁFICA 2. Motivación.....	28
GRÁFICA 3. Reciprocidad.....	29
GRÁFICA 4. Participación .....	30
GRÁFICA 5. Promedios de variables por área.....	31
GRÁFICA 6.	
GRÁFICA 7.	



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

**1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

Título: DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN IPS MÉDICOS INTERNISTAS DE CALDAS, MANIZALES 2018

Investigador Principal: Rubén Darío Agudelo Loaiza

Coinvestigador	Dedicación: TC TP MT
Coinvestigador	Dedicación: TC TP MT
Asistente de Investigación Franyury Andrea Gallego Díaz	Trabajo de Grado Semillero
Asistente de Investigación Carlos Gonzalo Montoya Sánchez	Trabajo de Grado Semillero
Asistente de Investigación Jaz Leidy Viuche García	Trabajo de Grado Semillero
Línea de Investigación: Gestión de la calidad	
Área de conocimiento a la que aplica: Administración del talento humano en salud	
Programa de Posgrado al que se articula: Especialización en Administración en Salud	
Lugar de Ejecución del Proyecto: Ciudad: <b>Manizales</b> Departamento: <b>Caldas</b>	
Duración del Proyecto (períodos académicos): 2	

## 2. INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de la calidad en las empresas, aparece entre otros el clima organizacional como elemento fundamental para lograrla.

El clima organizacional en las instituciones es en la actualidad de gran relevancia para el buen funcionamiento de la empresa pues se trata de la percepción, motivación y compromiso de los trabajadores, buscando alcanzar los objetivos propios de la organización y a la vez mejorar la calidad en la atención de los usuarios o clientes externos.

Este concepto se viene manejando desde comienzos del siglo pasado con participación de diversos autores los cuales han aportado teorías y contribuciones acerca del tema, donde se evidencia que el clima organizacional tiene una alta influencia en la productividad.

En la Asociación IPS Médicos Internistas de Caldas no se había realizado una evaluación de clima organizacional por lo cual se desarrolló una investigación con el fin de determinarlo.

Se utilizó para este fin el instrumento de la Organización Panamericana de la Salud que contempla cuatro dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Con los resultados obtenidos se identificó la percepción general de todos los trabajadores como punto de partida para desarrollar planes de mejoramiento enfocados en optimizar la calidad en la atención de los usuarios.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el clima organizacional en la asociación IPS Médicos Internistas de caldas, Manizales 2018.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Medir el clima organizacional en la asociación IPS Médicos Internistas de Caldas, Manizales 2018-I.
2. Describir las áreas críticas con mayor y menor influencia en el clima organizacional en la asociación IPS Médicos Internistas de Caldas.
3. Establecer las diferencias del clima organizacional según área de trabajo, tipo de contrato, cargo y tiempo laborado.



## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

A lo largo de la historia diversos autores han hablado de clima organizacional, a continuación, se citan algunos de ellos.

M. Rojas Russell, en el año 2008, desarrolló un estudio con el fin de describir y comparar el Clima laboral en unidades de hemodiálisis públicas, privadas y de la seguridad social en México, y validar un instrumento para medir clima laboral en dichas instituciones. La muestra se compuso de 372 profesionales de 84 unidades de hemodiálisis en 27 estados de todo el país a quienes se les aplicó un cuestionario que incluyó preguntas sobre el Clima laboral, la calidad de la atención, la estructura y la organización de la UH. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: el instrumento empleado mostró adecuadas propiedades psicométricas. Se observaron correlaciones significativas entre el Clima laboral y los indicadores de la calidad de la atención. En nueve de las 14 variables hubo diferencias significativas por tipo de unidad, con una mejor percepción del Clima laboral en las unidades privadas y una peor percepción en las unidades de seguridad social. Se concluye que en la percepción de Clima laboral influye tanto la organización como la infraestructura<sup>6</sup>.

Este trabajo se tomó como referencia porque en él se evaluaron las percepciones individuales, influencia del ambiente externo y el contexto situacional, a su vez incluyó valoración del medio ambiente humano, las relaciones interpersonales y con los superiores, la planta física y los equipos para el desarrollo de las labores, disponibilidad de recursos, infraestructura.

Se demuestra que el clima organizacional tiene una alta influencia en la calidad, llama la atención ver como hay una mejor percepción en las unidades privadas con respecto a las de seguridad social, se ve como la disponibilidad de recursos, el ambiente externo y la infraestructura mejoran dicha percepción.

En el año 2011 Chiang Vega, María Margarita y colaboradores en el trabajo "Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales

públicos de alta y baja complejidad” hicieron un estudio en Chile con el fin de conocer diferencias entre los trabajadores de hospitales, respecto de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, y la relación de dichos aspectos. La muestra estuvo compuesta por 1.239 trabajadores de tres organizaciones hospitalarias públicas, se aplicó el cuestionario de clima organizacional de los investigadores Koys & Decottis (1991), y el cuestionario de satisfacción laboral desarrollado por Chiang & Núñez. Al analizar los datos se determinó con respecto a los diferentes factores del clima organizacional y a los factores de la satisfacción laboral que no hay diferencias importantes entre los hospitales de alta complejidad y los de baja complejidad. Se observó que tanto en los hospitales de alta y baja complejidad las relaciones más altas se dieron entre la dimensión de satisfacción laboral con supervisión y las dimensiones de clima organizacional apoyo e innovación, respectivamente. Lo que indica que, en general, les gusta su trabajo y aprecian la relación directa y estrecha entre directivos y subordinados, el énfasis está puesto en clima de apoyo y de innovación.<sup>7</sup>

En esta investigación realizada en hospitales del estado, se destaca cómo el clima organizacional y la relación con la satisfacción laboral es en general buena cuando en nuestro medio y según las conclusiones de la investigación realizada por M. Rojas Russell, también en México, se percibe un clima organizacional menos favorable en las instituciones públicas.

#### 4.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES

En 2014, Viloría Escobar y colaboradores en el trabajo “Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud” desarrollaron una investigación en Santa Marta. El método se aplicó en una población de 35 empleados de entidad. Se aplicó una adaptación del test de motivación y satisfacción laboral y una guía de observación participante para indagar acerca de las mismas variables del test y además, el nivel de compromiso y pertenencia con la organización. Se encontró que el 70,3 % de los trabajadores se encontraba medianamente motivado, el 18,5 % muy motivado, y solo el 11,11 % poco motivado. Esto último afectaba el clima organizacional de la empresa, influenciado por variables internas: estrategias de motivación ineficientes, grupos informales, pagos desiguales, y externas: incertidumbre legislativa y laboral, que incidieron en la productividad. Se concluyó que los relativamente bajos niveles de motivación influyen de manera negativa en el clima organizacional y, por lo tanto, en el rendimiento y productividad de la empresa.<sup>8</sup>

Este trabajo presenta ciertas similitudes con el que se pretende desarrollar en la MIC, como la ubicación geográfica, este estudio se realizó en un municipio de Colombia, en una institución de carácter privado, con una población

pequeña, para los profesionales del área de la salud. El mayor porcentaje de la población estaba medianamente motivada, esto podría mostrar de alguna manera la percepción que en general tienen trabajadores en las empresas de salud del país, por lo cual resulta importante determinar el clima laboral en cada una de forma periódica y más aún evaluarla en los lugares donde nunca se ha realizado. Es necesario indagar acerca de las condiciones laborales, el tipo de contratación, la remuneración, la carga laboral entre otros.

Se realizó otra investigación llamada “caracterización de la situación del clima organizacional entre los empleados de ESIMED IPS clínica Cali-Norte en el segundo trimestre de 2017” para determinar el estado del clima organizacional en dicho momento, este estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, transversal, y con una muestra de 309 trabajadores activos al momento de la recolección de la información, teniendo en cuenta la percepción, los factores influyentes y afectantes del mismo y las posibles intervenciones a realizar en la institución en aras de mejorarlo y lograr una mayor satisfacción laboral, utilizándose el cuestionario propuesto por la Organización Panamericana de la Salud, a partir del cual se concluyó que existen dificultades en todas las variables estudiadas (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación) a nivel asistencial y administrativo, siendo la motivación la variable más crítica en común, señalando una percepción desfavorable del clima organizacional en la Clínica ESIMED Cali Norte, con lo que el estudio permitió orientar el diseño de estrategias y acciones de mejora favorables al desempeño laboral organizacional derivadas de la identificación de las variables que interfieren negativamente en este <sup>9</sup>.

Este es un estudio más que muestra que en Colombia la percepción del ambiente laboral por parte de los profesionales de la salud no es el más idóneo, pero además es una demostración de la necesidad de este tipo de investigaciones para corregir los puntos críticos de una manera más objetiva.

En el estudio “Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales” el cual fue descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 84 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir Clima Organizacional. En general, se concluyó que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.

En cuanto al Clima Organizacional por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción poco satisfactoria del Clima Organizacional, que implica a todas las variables y sus dimensiones especialmente en el servicio de odontología <sup>10</sup>

Los trabajos que muestran el clima organizacional en el país van mostrando un patrón negativo dado por la insatisfacción laboral de sus trabajadores ante lo cual se crea un reto para las directivas de las empresas de salud para poder revertir esto por el bien de las empresas mismas, pues esto deteriora la imagen ante los usuarios y dificultan el alcance de los objetivos.

#### 4.1.3 BASES TEÓRICAS

Son suficientemente citadas, por excelencia, las llamadas teorías del clima organizacional y sus autores, las cuales son también mencionadas en el presente trabajo.

Rensis Likert, popular psicólogo organizacional norteamericano, fue de los que más aportes ha realizado en el tema y es uno de los clásicos al momento de indagar no sólo en teorías sino en dimensiones y en gestión, al igual que en investigación. “Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar”<sup>15</sup>.

“Según Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

- Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer

resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida”<sup>24</sup>.

#### 4.1.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES (DIMENSIONES) DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Una definición sencilla pero muy gráfica de las dimensiones del clima organizacional se encuentra en el trabajo “Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato” de García R. e Ibarra V. *“son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas”*<sup>14</sup>.

Diversos autores han expuestos las diferentes variables y dimensiones del clima organizacional que a su vez se han citado en múltiples trabajos constituyéndose en clásicos a la hora de exponerlos. No hay un consenso sobre cuáles serían las mejores o más adecuadas como instrumentos a aplicar en un momento determinado en la medición del clima organizacional en diferentes organizaciones. Estas dimensiones son susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. *“El elemento importante, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales”*<sup>15</sup>.

A continuación, se citan algunas de las clasificaciones de dimensiones dadas por algunos destacados autores.

Se reseña en el año 1964 a los autores Gilmer y Forehand que desde entonces proponían las siguientes:

- Tamaño de la organización.
- Estructura de la organización.
- Complejidad sistémica de la organización.
- Estilo de liderazgo.
- Orientación de los fines<sup>16</sup>.

Las planteadas por Litwin y Stringer (1968) quienes hacen énfasis en la percepción, son las siguientes:

- Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando

el trabajo está bien hecho.

- Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.
- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. <sup>(15)</sup>

Bower y Taylor, investigadores de la universidad de Michigan estudiaron las siguientes 5 dimensiones (1972):

- Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de Decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. <sup>(17)</sup>

El autor norteamericano ya mencionado Rensis Likert (1976) elaboró un cuestionario que mide la percepción del clima en 8 dimensiones a saber:

Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia. La importancia de integración superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales. <sup>(14)</sup>

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada. <sup>(15)</sup>

Luc Brunet (francés, 1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- Rendimiento. Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. <sup>(14)</sup>

Para la presente investigación se trabaja con cuatro áreas críticas con el fin de determinar el clima organizacional de la Asociación MIC; éstas son

susceptibles de desglose en variables de análisis e intervención y son:

- Liderazgo: Es la influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.
- Motivación: Es el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional.
- Reciprocidad: Es la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.
- Participación: Es la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.

#### 4.1.5 BASES LEGALES

Ley 10 de 1990. Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud. En el artículo 4° se menciona acerca del sistema de salud que *“para los efectos de la presente Ley, se entiende que el sistema de salud comprende los procesos de fomento, prevención, tratamiento y rehabilitación; que en él intervienen diversos factores, tales como los de orden biológico, ambiental, de comportamiento y de atención, propiamente dicha, y que de él forman parte, tanto el conjunto de entidades públicas y privadas del sector salud, como, también, en lo pertinente, las entidades de otros sectores que inciden en los factores de riesgo para la salud”*. <sup>(18)</sup>

La ley 10 del 90 marca un cambio en la visión de país en cuanto a la atención se refiere, pero también empieza a dar una mirada a los profesionales de la salud que prestan estos servicios.

Ley 489 de 1.998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se encuentra en el capítulo IV el sistema de desarrollo administrativo que comienza con el artículo 15 la definición del sistema: *“El Sistema de Desarrollo Administrativo es un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos, y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional”*, <sup>(19)</sup> donde se destaca entre otros la administración y organización para la gestión y manejo de los recursos humanos que es lo tocante con el clima organizacional propiamente dicho.

Resolución 1016 de 1.989. Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Comienza en sus 2 primeros artículos así: *“Artículo primero. Todos los empleadores públicos, oficiales, privados, contratistas y subcontratistas, están obligados a organizar y*



garantizar el funcionamiento de un programa de Salud Ocupacional de acuerdo con la presente Resolución. Artículo segundo. El Programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene industrial y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria". Resolución directamente comprometida con la salud y protección del trabajador. <sup>(20)</sup>

Decreto 614 de 1984. Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. No sólo sienta las bases de reglamentación de la salud ocupacional en el país sino que deja claro las responsabilidades tanto de los patronos como de los trabajadores. El artículo segundo expresa los objetos del decreto: "*Las actividades de Salud Ocupacional tienen por objeto: a) Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de la población trabajadora. b) Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo. c) Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo. d) Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo. e) Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones. f) Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública*". <sup>(21)</sup>

Resolución 2646 del 2008. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. El artículo primero muestra el objeto de la resolución: "El objeto de la presente resolución es establecer disposiciones y definir las responsabilidades de los diferentes actores sociales en cuanto a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional". Así mismo el artículo quinto toca directamente las condiciones del trabajador y su percepción que son la base del clima organizacional: "*Factores psicosociales. Comprenden los aspectos intralaborales, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales, en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas*". <sup>(22)</sup>

Ley 2482 de 2.012. Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Comprende entre otros el “*plan anticorrupción y de atención al ciudadano, plan institucional de capacitación, plan de bienestar e incentivos, plan anual de vacantes y plan anual de adquisiciones*”<sup>(23)</sup>

## 5. METODOLOGIA

### 5.1 METODOLOGÍA PROPUESTA

En el proyecto de clima organizacional que se desarrolló en la Asociación IPS Médicos Internistas de Caldas, se realizó un estudio de tipo cuantitativo por medio de una encuesta a través de la cual se midieron, evaluaron y recolectaron datos.

Es un estudio de tipo descriptivo porque describe el clima organizacional por medio de variables que permiten obtener datos de la población objeto, además es un estudio tipo transversal porque se realizó a través de la encuesta en un determinado momento.

Población: Actualmente la IPS cuenta con 24 colaboradores, por lo tanto, el instrumento se aplicará a la totalidad de la población.

*TABLA 1. Colaboradores IPS Médicos Internistas de Caldas*

#### **COLABORADORES IPS MEDICOS INTERNISTAS DE CALDAS**

Directora General	1
Gerente	1
Talento Humano	1
Contabilidad	1
Facturación	1
Recepción	1
Comité de Ética	2
Coordinadora de Calidad	1
Área Médica	3
Enfermeras profesionales	3
Auxiliar de Enfermería	2

Farmacia	2
Laboratorio clínico	3
Servicios generales	2

*Fuente Asociación IPS Médicos Internistas de Caldas*

### 5.1.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN

Toda la población de la IPS con contrato laboral activo que acepten participar en el estudio voluntariamente por medio de la firma del consentimiento informado.

### 5.1.2 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN

- Trabajadores que estén realizando reemplazo de vacaciones en el momento de la aplicación de la encuesta.
- Personal que en el momento de aplicar el instrumento se encuentre en vacaciones.
- Personal que se encuentre vinculado a la IPS a través de convenios docencia - servicio.
- Personal que se encuentre en periodo de licencias y/o incapacidad en el momento de la aplicación de la encuesta.

### 5.1.3 INSTRUMENTO

El instrumento denominado “Cuestionario sobre mi trabajo” para evaluar el clima organizacional fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Es una prueba que consta de 80 reflexiones, seleccionadas de un pool de 167 preguntas y que representan la evaluación de 4 áreas críticas para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada una de ellas se desglosa en 4 subvariables para un mejor análisis de las mismas y por cada subvariable existen 5 afirmaciones.

Tabla 2. Relación de las afirmaciones de las variables

- LIDERAZGO

Subvariables	Afirmaciones
Dirección	1 - 14 - 33 - 51 - 67
Estímulo a la excelencia	15 - 30 - 34 - 52 - 70
Estímulo al trabajo en equipo	2 - 17 - 35 - 50 - 73
Solución de conflictos	16 - 31 - 36 - 55 - 68

- MOTIVACIÓN

Subvariables	Afirmaciones
Realización personal	3 - 18 - 37 - 49 - 74
Reconocimiento de la aportación	19 - 32 - 40 - 56 - 69
Responsabilidad	4 - 20 - 43 - 57 - 75
Adecuación de las condiciones de trabajo	5 - 21 - 41 - 59 - 65

- RECIPROCIDAD

Subvariables	Afirmaciones
Aplicación al trabajo	6 - 22 - 42 - 58 - 71
Cuidado del patrimonio institucional	7 - 23 - 44 - 60 - 72
Retribución	8 - 24 - 39 - 54 - 66
Equidad	9 - 25 - 45 - 53 - 76

- PARTICIPACION

Subvariables	Afirmaciones
Compromiso con la productividad	10 - 26 - 46 - 61 - 77
Compatibilidad de intereses	11 - 27 - 47 - 62 - 78
Intercambio de información	12 - 28 - 48 - 63 - 79
Involucración al cambio	13 - 29 - 38 - 64 - 80

*Fuente. teoría y técnicas de desarrollo organizacional. Vol.3.PDF*

## 5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

- LIDERAZGO

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

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

- MOTIVACIÓN

Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

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

- RECIPROCIDAD

Relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.

Se analizan en este aspecto las categorías: aplicación del trabajo (AT), cuidado al patrimonio de la institución (CPI), retribución (R), equidad (E) **Participación**: contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.

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

Comunicación: proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización.

Se explora mediante las categorías: Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).<sup>28</sup>

Procedimiento de recolección de la información: Se realizó contacto con gerencia de la IPS en donde inicialmente se solicita de manera informal el visto bueno para llevar a cabo el proyecto de investigación encontrándose respuesta favorable, interés y apoyo en este proceso. Posterior al envío de carta de autorización por parte de la Universidad Católica de Manizales y de respuesta de la Asociación Médicos Internistas de Caldas (MIC). Se aplicó el instrumento con previa autorización y aprobación por parte de la IPS y de cada colaborador.

## PLAN DE ANÁLISIS

Para el análisis se tuvo en cuenta:

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

Frente a la descripción de las áreas críticas y el análisis de los ítems clima organizacional se construyeron gráficos por cada área crítica, donde en el eje de las X se colocaron las subvariables y en el eje de las Y los valores alcanzados por éstas, entre 0 y 5. Se unieron los puntos de los valores alcanzados con una línea de manera que quedase confeccionado el perfil que

Representa como se percibe el clima en esa área. Si el valor alcanzado por la subvariables fue menor que 2,5 entonces el clima en dicha subvariable es insatisfactorio, entre 2,5 y 3 es nivel medio (medianamente satisfactorio) y mayor a 3 satisfactorio.

- Análisis bivariado: Se establecieron las diferencias del clima organizacional por área de trabajo, tipo de contrato, cargo y tiempo laborado en su cargo actual según las áreas críticas contempladas en el estudio (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación)
- Análisis multivariado: Se estableció la relación que existe entre cada una de las áreas críticas y las demás variables tenidas en cuenta para el estudio.

Posterior a la aplicación del instrumento, se realizó revisión de datos de los registros de información para ingresarlos a la base de datos en un archivo de Excel, los cuales se entregaron consolidados al investigador principal del macroproyecto y se utilizarán para el análisis propio de la IPS.



## 6. RESULTADOS O DISCUSIÓN

Se aplicó el instrumento: Cuestionario sobre mi trabajo de la OPS a los 24 colaboradores de la Asociación IPS Médicos Internistas de Caldas (MIC), obteniendo que la totalidad de los colaboradores aceptó participar y diligenció el cuestionario.

Al realizar el análisis univariado de la información se obtuvo para cada variable las siguientes distribuciones: absoluta y relativa.

*Tabla 3. Caracterización sociodemográfica y laboral de la población*

VARIABLE		Frecuencia	Porcentaje	
ÁREA DE TRABAJO	Apoyo operativo	6	25	
	Asistencial ambulatorio	16	66,7	
	Directivo	2	8,3	
	Total	24	100	
VARIABLE	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
EDAD (AÑOS)	36,67	12,32	21	62
SEXO	Mujer	20	83,3	
	Hombre	4	16,7	
	Total	24	100	
ESTADO CIVIL	Casado	5	20,8	
	Separado	2	8,3	
	Soltero	13	54,2	
	Unión libre	4	16,7	
	Total	24	100	
ESCOLARIDAD	Primaria	1	4,2	
	Secundaria	1	4,2	
	Técnico	5	20,8	
	Universitario	10	41,7	
	Posgrado	7	29,2	
	Total	24	100	
TÉRMINO DE CONTRATO	Prestación de servicios	6	25	
	Término fijo	3	12,5	
	Término indefinido	15	62,5	

	Total	24	100
TIPO DE CONTRATO	Por la institución	18	75
	Prestación de servicios	6	25
	Total	24	100
HORAS LABORADAS EN EL DÍA	5 a 8 horas	3	12,5
	9 a 12 horas	21	87,5
	Total	24	100
TIEMPO LABORADO EN LA INSTITUCIÓN	Menos de un año	14	58,3
	1 a 5 años	7	29,2
	11 o más años	3	12,5
	Total	24	100
TIEMPO LABORADO EN SU ACTUAL ÁREA	Menos de un año	16	66,7
	1 a 5 años	5	20,8
	11 o más años	3	12,5
	Total	24	100
TIEMPO LABORADO EN SU CARGO ACTUAL	Menos de un año	16	66,7
	1 a 5 años	5	20,8
	11 o más años	3	12,5
	Total	24	100

*Fuente: autoría del grupo de investigación*

Con respecto a las variables críticas del instrumento “Cuestionario sobre mi trabajo” se obtuvieron los siguientes resultados:

*tabla 4. Resultado variables críticas instrumento*

VARIABLE	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	INTERVALO MÍNIMO	INTERVALO MÁXIMO	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
LIDERAZGO	3,66	0,73	3,35	3,97	2	4,7
MOTIVACIÓN	3,41	0,79	3,08	3,75	2	4,75
RECIPROCIDAD	3,26	0,54	3,02	3,49	2,25	4,25
PARTICIPACIÓN	3,68	0,80	3,34	4,02	1,75	5

*Fuente: autoría del grupo de investigación*

Como se observa en el cuadro y en la gráfica anterior, la media para las cuatro variables críticas se encuentra por encima de 3, implicando que las cuatro se encuentren en nivel satisfactorio, adicionalmente esta información es validada con el intervalo de confianza al 95%, cuyos valores mínimos se encuentran también por encima de 3, ratificando de esta manera dicho resultado.

Sin embargo al observar el valor mínimo para las cuatro variables críticas, se encuentra que existen puntajes menores de 2,5, lo que implica que existen colaboradores que se encuentran insatisfechos para cada una de estas. Es por este motivo que se procede a hacer una exploración de cada variable crítica de acuerdo al nivel de satisfacción para cada una, así:

*Tabla 5. Niveles de satisfacción según variable*

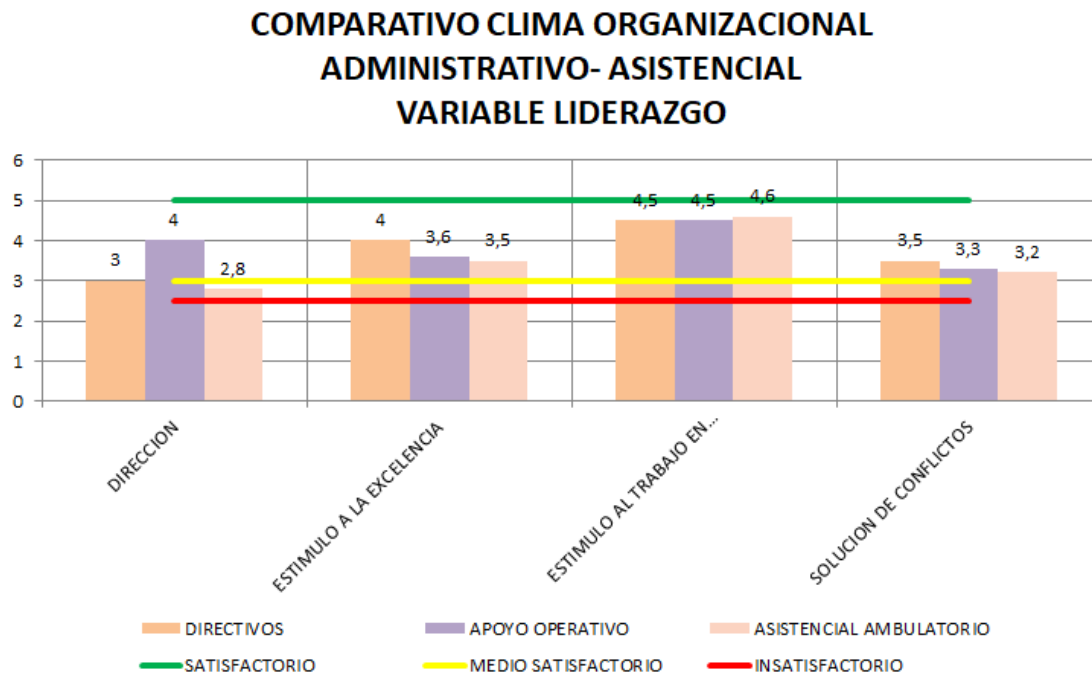
	INSATISFACTORIO		MEDIANAMENTE SATISFACTORIO		SATISFACTORIO	
	n: valor absoluto	#: valor relativo	n: valor absoluto	#: valor relativo	n: valor absoluto	#: valor relativo
LIDERAZGO	1	4,2	1	4,2	22	91,6
MOTIVACIÓN	3	12,5	5	20,8	16	66,7
RECIPROCIDAD	2	8,3	4	16,7	18	75
PARTICIPACIÓN	2	8,3	0	0	22	91,7

*Fuente: autoría del grupo de investigación*

Se observa como la variable con mayor porcentaje de población insatisfecha es motivación, representando el 12,5% del total de los colaboradores, seguido de reciprocidad y participación con el 8.3% para cada una, y siendo la variable con menos nivel de insatisfacción, liderazgo con 4,2% del total de colaboradores.

Las gráficas de cada variable con los puntajes de las subvariables se presentan a continuación:

Grafica 1. LIDERAZGO



*Fuente: autoría del grupo de investigación*

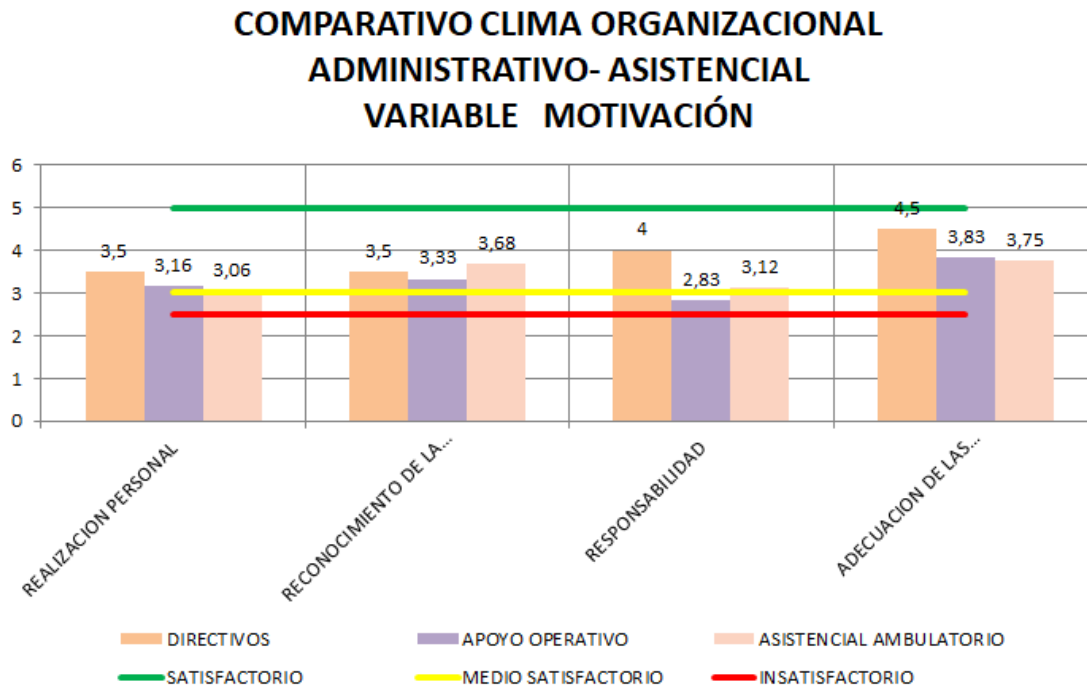
En esta gráfica llama la atención, el alto puntaje para cada una de las áreas en la subvariable Estímulo al Trabajo en Equipo, lo que la muestra como una verdadera fortaleza de la empresa.

Por otra parte también es de considerar la cifra limítrofe en la subvariable Dirección justo en el área de directivos y el nivel medio satisfactorio para el

área asistencial. Esto sugiere una falencia en identificar los objetivos, la misión y visión hacia donde se dirige la institución.

Cabe mencionar en la Subvariable Solución de Conflictos del área operativa y asistencial que aunque se encuentra en el rango satisfactorio está muy cerca del punto de corte medio satisfactorio indicando que hay varios funcionarios de las áreas mencionados que encuentran dificultad en la resolución de conflictos o falta de apoyo para resolverlos.

Gráfica 2. MOTIVACION

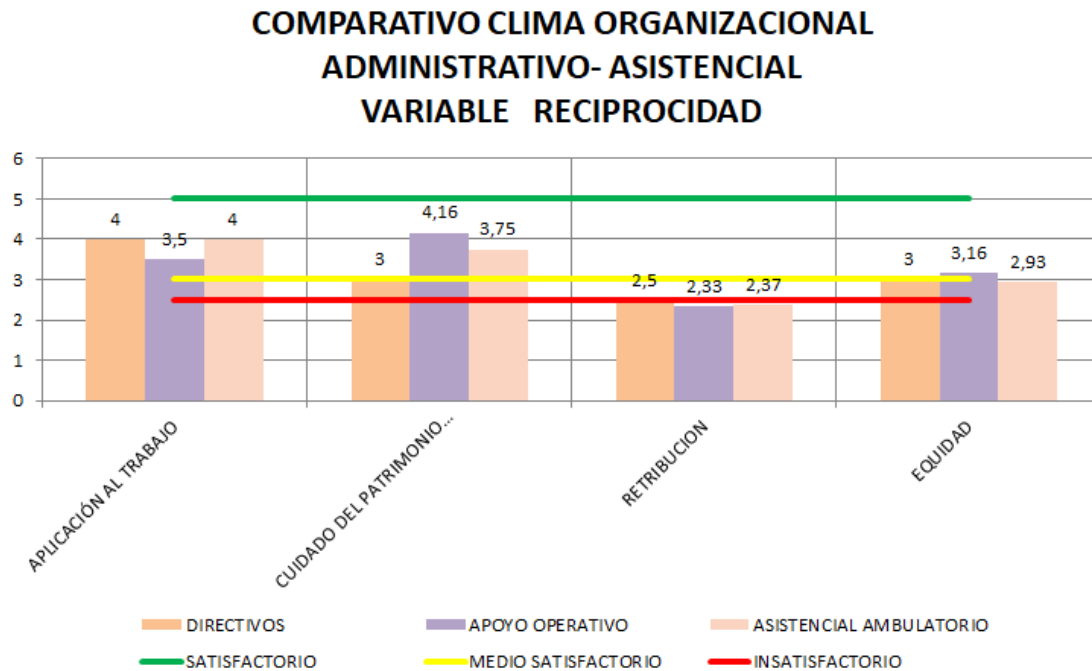


Fuente: autoría del grupo de investigación

En la subvariable Realización Personal el área asistencial arroja una calificación apenas por encima del punto de corte para ser medio satisfactorio, lo que indica que parte del personal del personal del área asistencial percibe pocas oportunidades de autorrealización en su trabajo.

En la subvariable de Responsabilidad se encuentra que el área de apoyo operativo parcialmente refleja poco de conocimiento de empresa y proyección dentro de ella, lo que los podría llevar a una pobre respuesta en sus tareas cotidianas.

Gráfica 3. RECIPROCIDAD



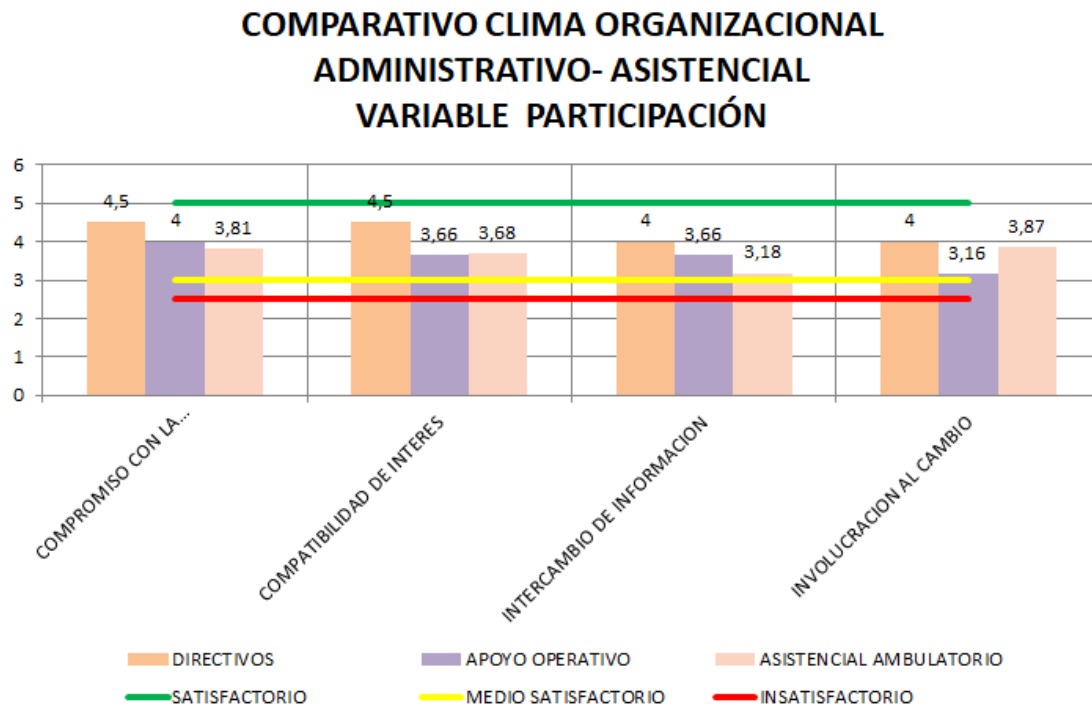
*Fuente: autoría del grupo de investigación*

Se observa en la gráfica en la subvariable Cuidado del Patrimonio Institucional el puntaje más bajo del rango satisfactorio en el área directiva lo que infiere descuido en los elementos y de la imagen corporativa de la empresa.

La subvariable Retribución es la peor calificada por todo el personal de la empresa indicando una clara insatisfacción de los trabajadores en cuanto al reconocimiento al trabajo, a la remuneración y a la capacitación brindada al interior de la empresa.

En cuanto a la Equidad se obtuvo una calificación muy similar en las tres áreas evaluadas, sin embargo el área asistencial está en el rango de medio satisfactorio, reflejando una percepción de falta de igualdad de condiciones para obtener beneficios.

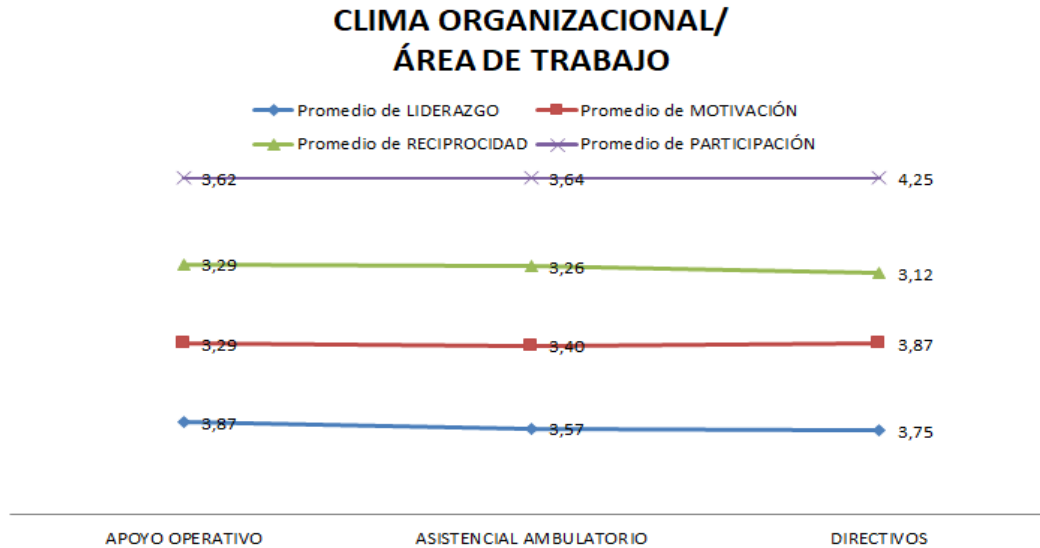
Gráfica 4. PARTICIPACION



Fuente: autoría del grupo de investigación

En general esta es la variable mejor calificada pues las cuatro subvariables se ubican en el rango satisfactorio estando el puntaje más bajo en la Involucración al Cambio por parte del área operativa. Se podría abstraer que parte del personal de dicha área sea resistente al cambio, o que consideren que no sean tenidos en cuenta para aportar sugerencias en el momento de realizarlos.

Gráfica 5. PROMEDIOS DE VARIABLES POR ÁREA



Fuente: autoría del grupo de investigación

Se observa que en la Asociación IPS MIC existe un clima organizacional satisfactorio notándose el menor puntaje en la variable Reciprocidad por parte del área directiva lo que ya fue comentado.

El análisis bivariado inicia con un cruce de variables entre clima organizacional (cuantitativo normal) y área (cualitativa con más de dos respuestas), lo que implica que este análisis debe hacerse mediante una prueba de T de Student. Al hacer este análisis, y teniendo en cuenta que se tiene para la significancia estadística un error del 5 %, se encuentra que:

Tabla 6. RELACIÓN ENTRE ÁREA Y VARIABLES CRÍTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLES	VALOR DE p*	SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA
LIDERAZGO/ÁREA	0,065 (6,5%)	NO
MOTIVACIÓN/ÁREA	0,022 (2,2%)	SI
RECIPROCIDAD/ÁREA	0,083 (8,3%)	NO
PARTICIPACIÓN/ÁREA	0,315 (31,5%)	NO

\*p: probabilidad que ocurra una relación

Fuente: autoría del grupo de investigación



Como se evidencia en la tabla anterior de las cuatro variables que componen al clima organizacional, la única que tiene una relación estadísticamente significativa con el área en la que se trabaja es Motivación, por lo cual se hace necesario explorar a profundidad dicha relación. Es así como se realiza una comparación de promedios en el puntaje de motivación de acuerdo al área en la que se trabaja, obteniendo que:

Tabla 7. Puntaje de motivación de acuerdo al área en la que trabaja

PUNTAJE DE MOTIVACIÓN DE ACUERDO AL AREA EN LA QUE TRABAJA			
	DIRECTIVOS	ASISTENCIAL AMBULATORIO	APOYO OPERATIVO
PROMEDIO EN PUNTAJE DE MOTIVACIÓN	3,87	3,40	3,29

*Fuente: autoría del grupo de investigación*

Es de esta manera como se observa que el mayor puntaje de motivación fue obtenido por el área de directivos, seguido de asistencial ambulatorio, implicando que el menor puntaje fue, para el área de apoyo operativo.

A continuación se procede a realizar análisis bivariado con un cruce de variables entre clima organizacional (cuantitativo normal) y tipo de contrato (cualitativa con dos opciones de respuesta), lo que implica que este análisis debe hacerse mediante una prueba de T de Student, se encuentra que:

Tabla 8. ANALISIS BIVARIADO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y TIPO DE CONTRATO.

VARIABLES	VALOR DE p	SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA
LIDERAZGO/TIPO DE CONTRATO	0,379 (37,9%)	NO
MOTIVACIÓN/ TIPO DE CONTRATO	0,157 (15,7%)	NO
RECIPROCIDAD/ TIPO DE CONTRATO	1,000 (100%)	NO
PARTICIPACIÓN/ TIPO DE CONTRATO	0,410 (41%)	NO

*Fuente: autoría del grupo de investigación*

Como se evidencia en el cuadro anterior de las cuatro variables que componen al clima organizacional, ninguna tiene relación con el tipo de contrato.

A continuación se procede a realizar análisis bivariado con un cruce de variables entre clima organizacional (cuantitativo normal) y tiempo laborado en el cargo actual (cualitativa con más de dos respuestas), lo que implica que este análisis debe hacerse mediante una prueba de T de Student. Al hacer este análisis, se encuentra que:

Tabla 9. ANALISIS BIVARIADO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y TIEMPO LABORADO.

VARIABLES		VALOR DE p	SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA
LIDERAZGO/TIEMPO LABORADO		0,618 (61,8%)	NO
MOTIVACIÓN/ LABORADO	TIEMPO	0,617 (61,7%)	NO
RECIPROCIDAD/ LABORADO	TIEMPO	0,060 (6%)	NO
PARTICIPACIÓN/ LABORADO	TIEMPO	0,101 (10,1%)	NO

*Fuente: autoría del grupo de investigación*

Como se evidencia en el cuadro anterior de las cuatro variables que componen al clima organizacional, ninguna tiene una relación significativa con el tiempo laborado en el cargo actual.

A continuación se grafican las variables con la medición de las subvariables

**Tabla 10. ANÁLISIS MULTIVARIADO**

VARIABLES CRÍTICAS CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO				
VARIABLES	LIDERAZGO	MOTIVACIÓN	RECIPROCIDAD	PARTICIPACIÓN
AREA DE TRABAJO	0,13 (13%)	0,091 (9,1%)	0,192 (19,2%)	0,468 (46,8%)
EDAD	0,212 (21,2%)	0,533 (53,3%)	0,742 (74,2%)	0,137 (13,7%)
SEXO	0,709 (70,9%)	0,532 (53,2%)	0,535 (53,5%)	0,386 (38,6%)
ESTADO CIVIL	0,089 (8,9%)	0,185 (18,5%)	0,091 (9,1%)	0,251 (25,1%)
ESCOLARIDAD	0,095 (9,5%)	0,145 (14,5%)	0,194 (19,4%)	0,854 (85,4%)
TÉRMINO DE CONTRATO	0,687 (68,7%)	0,448 (44,8%)	0,93 (93%)	0,941 (94,1%)
TIPO DE CONTRATO	0,426 (42,6%)	0,099 (9,9%)	0,292 (29,2%)	0,231 (23,1%)
HORAS LABORADAS EN EL DÍA	0,625 (62,5%)	0,996 (99,6%)	1 (100%)	0,374 (37,4%)
TIEMPO LABORADO EN LA INSTITUCIÓN	0,759 (75,9%)	0,867 (86,7%)	0,434 (43,4%)	0,764 (76,4%)
TIEMPO LABORADO EN SU CARGO ACTUAL	0,976 (97,6)	0,693 (69,3%)	0,462 (46,2%)	0,827 (82,7%)

En el análisis multivariado se encuentra que ninguna de las variables tiene relación estadísticamente significativa con las variables críticas del instrumento, además que la relación previamente descrita entre motivación y área de trabajo pierde fuerza estadística al momento de incluir las demás variables.

Esto aparte, se encontró en un trabajo previo unos puntos de corte para determinar los rangos para calificar la satisfacción del clima laboral, de la siguiente manera: Nivel alto (satisfactorio): 4-5, nivel medio (poco satisfactorio): 2.6-3.9 y nivel bajo (no satisfactorio):  $\leq 29$  Este puntaje podría ser más simétrico y justo para tomar decisiones más asertivas.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados arrojados y a los puntos de corte propuestos, se puede determinar que en la Asociación MIC existe un clima organizacional satisfactorio. Como se mencionó antes es la primera medición de este tipo para la institución. Es de relevancia que la muestra fue universal dado el número de personas que laboran en este centro.

La variable menor calificada es la de reciprocidad y la mayor fue la de participación, no encontrándose ninguna de las variables críticas por encima de cuatro en el promedio, con lo que se infiere que si bien todas superan el umbral para una calificación de satisfacción, no es menos cierto que tampoco hay suficiencia para cada una, con lo cual es necesario plantear acciones de mejoramiento para aumentar estas cifras en una próxima medición, desde luego no solo con este fin sino en perseguir un mejor clima organizacional que verdaderamente se perciba en la empresa.

La variable con menor puntaje fue la de reciprocidad, encontrándose la subvariable retribución en rango de medio satisfactoria en todas las áreas.

La segunda con menor calificación es la variable de motivación, así que teniendo en cuenta que esta mide la satisfacción de necesidades del trabajador, también requerirá de un estudio al interior más detallado para mejorar en incentivos, adecuaciones físicas, ambientales o de la calidad de los recursos, así como la identificación con la empresa que lleve a un mayor grado de responsabilidad de los trabajadores en cada una de sus funciones.

Con los resultados del análisis bivariado se encontró que el área de trabajo tiene influencia sobre las variables, destacándose la motivación, la cual fue más marcada en el nivel directivo y donde menos se percibe esta variable fue para el área de apoyo operativo.

En este mismo análisis se halló que ni el tipo de contratación, ni el tiempo laborado en el cargo actual tuvieron significancia con cualquiera de las cuatro variables.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

Se clasifica por variable y las respectivas subvariables que tuvieron menor calificación.

### **LIDERAZGO**

- Subvariable Dirección: dirigido al personal asistencial y directivo principalmente. Se sugiere resocializar manual de funciones a cada colaborador; actualizar a los funcionarios en el tema de plataforma estratégica y conocimiento del conducto regular en caso de necesitarse .
- Realizar capacitaciones en coaching organizacional
- Subvariable Solución de Conflictos: con énfasis al área operativa y asistencial. Hacer claridad en que los conflictos son esperables pero se debe trabajar en la superación y resolución de estos y el área que se considera más indicada es la de talento humano la cual podría realizar talleres enfocados en el tema.

### **MOTIVACIÓN**

- Subvariable Realización Personal: este va dirigido principalmente al área asistencial. Trabajar en la importancia del reconocimiento en la importancia de su labor y del aporte que le da a la empresa para que se sientan más realizados.
- Subvariable Responsabilidad: dirigido especialmente al área operativa. Se sugiere trabajar en el conocimiento de la empresa para que haya una mejor respuesta en sus tareas cotidianas. Realizar capacitaciones con el fin de mejorar la calidad de los procesos.

### **RECIPROCIDAD**

- Subvariable Cuidado del Patrimonio Institucional: dirigido al personal directivo principalmente, sentido de pertenencia, arraigo de la empresa, imagen corporativa y en el cuidado de los bienes materiales.
- Subvariable Retribución: enfocado a todas las áreas. Dado que existe la necesidad del reconocimiento del trabajo, se deben implementar incentivos para los trabajadores que destaquen por la calidad de su servicio o por otros aspectos que le empresa determine; así mismo, implementar el programa de Empresa Familiarmente Responsable donde se incluya entre otros el salario emocional lo que podría compensar un poco la percepción de una remuneración no justa.

- Subvariable Equidad: dirigido a todo el personal. Se recomienda hacer talleres para trabajar derechos y deberes donde se enfatice acerca de la igualdad de beneficios para todos donde perciban que no hay preferencias y que habrá un trato igualitario.

## PARTICIPACIÓN

- Subvariable Involucración al Cambio: dirigido al personal operativo preferencialmente. Se propone involucrar al personal en los cambios que se llevan a cabo en la empresa mejorando la comunicación y dando buen uso a los sistemas de información. En la medida de lo posible darles la oportunidad de aportar sugerencias.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. <http:// analisisjuridico-analu.blogspot.com.co/2006/11/el-hombre-es-un-ser-social-por.html>
2. Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá , Colombia. *Revista Diversitas*, 2(2), 329–349. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lang=pt)
3. Santa Eulalia Mainegra, José Marcos, & Sampedro Díaz, Betty Alicia. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606-619. Recuperado en 24 de enero de 2018, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&tlng=es).
4. *Clima organizacional: elemento clave para el proceso de calidad en las instituciones prestadoras de salud*. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/7590/1/05599413.2012.pdf>
5. López Espinosa, J., Muñoz Duthil, I. La Revista Cubana de Salud Pública en 40 años de circulación, *Rev Cubana Salud Pública*. 2014;supl. Universidad de La Habana, Cuba. recuperado de <http://files.sld.cu/revsalud/files/2015/07/la-revista-cubana-de-salud-publica-en-40-anos-de-circulacion0a1975-2014.pdf>
6. Rojas Russell, M., Tirado Gómez, L. L., Pacheco Domínguez, R. L., Escamilla Santiago, R., López Cervantes, M. El clima laboral en las unidades de hemodiálisis en México. Un estudio transversal. 2011 *Revista Nefrología. Órgano Oficial de la Sociedad Española de Nefrología*. *Nefrología* 2011;31(1):76-83 doi:10.3265/Nefrologia.pre2010.Aug.10482
7. Chiang Vega María Margarita, Salazar Botello C. Mauricio, Martín Rodrigo María José, Nuñez Partido Antonio. Clima organizacional y satisfacción laboral: Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores* [Internet]. 2011 Jun [citado 2018 Feb 06] ; 19( 1 ): 05-16. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-01382011000100002&lng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382011000100002&lng=es).
8. Escobar, Javier., Vilorio, Saúl., Gutiérrez, Pertúz., Daza, Alexander. Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2016;42(1):80-91 [scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662016000100009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100009)
9. Agudelo Castañeda, C., Gaviria Cruz, L., González Angulo, D., Medina Montoya, C. caracterización de la situación del clima organizacional entre los empleados de ESIMED ips clínica cali-norte en el segundo trimestre de 2017
10. Delgado Paz, A. L., & Betancur Marín, S. M. (2014). Clima Organizacional de

- la Ips Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad Autónoma De Manizales*, 30–46. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
11. <https://www.invima.gov.co/resoluciones-en-medicamentos/resolucion-no-2378-de-2008-pdf/detail.html>
  12. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20003%20de%202014.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20003%20de%202014.pdf)
  13. <https://www.ipsmic.com/>
  14. García R., M. G., & Ibarra V., L. A. (2009). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. *Eumet.Net*, 138. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>.
  15. Ramos, M. D. C. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*, (34), 6–102. <https://doi.org/1069719542>
  16. Bustamante-Ubilla, M. A., Del Carmen Lapo-Maza, M., & Grandón-Avenidaño, M. L. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126–141. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco>
  17. Salldoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2004; 27:78-82.
  18. MINISTERIO DE SALUD. (1990). LEY 10 DE 1990 (enero 10). Recuperado de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%200010%20DE%201990.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200010%20DE%201990.pdf)
  19. Ley 489 de 1998, del 29 de diciembre, Diario Oficial 43.464
  20. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Ministerio de Salud. Resolución 1016 de 1989, 1989 § (1989). Recuperado de [http://www.santander.gov.co/documentos\\_interes/Resolucion del Ministerio de Trabajo 1016 de 1989.pdf](http://www.santander.gov.co/documentos_interes/Resolucion%20del%20Ministerio%20de%20Trabajo%201016%20de%201989.pdf)
  21. Decreto 614 de 1984 Nivel Nacional, Diario Oficial 36561 del 14 de marzo de 1984
  22. Resolución 2646 de 2008 Ministerio de la Protección Social, Diario Oficial 47059 de julio 23 de 2008
  23. Decreto 2482 de 2012 Nivel Nacional, Diario Oficial 48634 de diciembre 3 de 2012
  24. Rodríguez E. *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero - Junio 2016 Vol. 1 N° 25
  25. Study, O. E. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional Proposal of an Instrument for the Organizational Environment Study. *Correo Científico Médico*, 17(3), 344–352. Retrieved from <http://scielo.sld.cu/pdf/ccm/v17n3/ccm11313.pdf>
  26. República de Colombia. (1993). Resolución 8430 de 1993 - 1. *República de Colombia Ministerio de Salud*, 1993, 1–12. <https://doi.org/10.2353/jmoldx.2008.080023>
  27. <http://encuestaclimallaboralorg.blogspot.com.co/2011/08/consentimiento-informado-para-realizar-28.html>



28. Marín J.M., Melgar A, Castaño C. Teoría y técnicas de desarrollo organizacional PSDCG-T.10, Vol 3.
29. López A., Guerrero, Gómez C, Escudero J y Ramirez P. clima y satisfacción laboral en los empleados de la corporación MI IPS de Santa Rosa de Cabal, Risaralda y Chinchiná, Caldas.