

Clima Organizacional y la incidencia en la productividad y calidad de los servicios de  
Salud en la IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S de la Ciudad de Popayán, Cauca año  
2020- 2021.

Autores

Diana Marcela Cabrera

Bercy Mirey Hinestroza Gómez

Yesica Tathiana Guerrero Patiño

Lenis Yamilet Jiménez Uribe

Sara Teresa Reinoso Balanta

Sandra Zúñiga Buchelli

Universidad Católica de Manizales

Especialización en Administración de la Salud

Popayán, Cauca 2021

## TABLA DE CONTENIDO

2. RESUMEN.....	6
2.2. INTRODUCCIÓN .....	8
2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
2.4 JUSTIFICACIÓN .....	12
3. OBJETIVOS .....	16
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4. MARCO TEORICO.....	17
4.1 Antecedentes de Investigación.....	17
4.2 Marco legal .....	20
4.3 Marco conceptual.....	22
4.4 Marco contextual .....	26
5. METODOLOGÍA.....	28
5.1 ENFOQUE Y DISEÑO .....	28
5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
5.3 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	29
5.4 INSTRUMENTOS.....	29
5.5 PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	32
5.6 COMPONENTE ÉTICO .....	33
5.7 CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	34
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	36
7. CONCLUSIONES.....	54
8. RECOMENDACIONES.....	56
9. BIBLIOGRAFÍA.....	59

## **LISTADO DE TABLAS**

Tabla N° 1 . puntaje obtenido en las subvariables de las 4 areas criticas del clima organizacional. ....	<b>55</b>
Tabla N° 2. Resultados de los indicadores de productividad y calidad en el último trimestre de 2020, IPS HORISOES. ....	<b>58</b>

## LISTADO DE GRAFICAS

Grafica N°1 Distribución porcentual de la denominación de los servicios en salud, IPS HORISOES, Popayán 2020. ....	37
Grafica N°2 Distribucion porcentual de las areas de trabajo, IPS HORISOES, Popayán 2020. ....	38
Grafica N°3 Distribución porcentual de la edad y sexo, IPS HORISOES, Popayán 2020..	39
Grafica N°4 Distribución porcentual del estado civil, IPS HORISOES, Popayán 2020.....	40
Grafica N°5 Distribución porcentual del nivel de escolaridad, IPS HORISOES, Popayán 2020 .....	41
Grafica N°6 Distribución porcentual del termino de contratación, IPS HORISOES, Popayán 2020. ....	42
Grafica N°7 Distribución porcentual del tipo de contrato, IPS HORISOES, Popayán 2020. ....	43
Grafica N°9 Distribución porcentual del tiempo laborado en la institución, IPS HORISOES, Popayán 2020 .....	45
Grafica N°10 Distribución porcentual del tiempo laborado en su actual área/servicio, IPS HORISOES, Popayán 2020 .....	46
Grafica N°11 Distribución porcentual del tiempo laborado en su actual cargo, IPS HORISOES, Popayán 2020 .....	47



## VICERRECTORÍA ACADÉMICA

### CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y DESARROLLO

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título:

Clima Organizacional y la incidencia en la productividad y calidad de los servicios de Salud en la IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S de la Ciudad de Popayán, Cauca año 2020- 2021.

Investigadores: Diana Marcela Cabrera, Bercy Mirey Hinstroza Gómez, Yesica Tathiana Guerrero Patiño, Lenis Yamilet Jiménez Uribe, Sara Teresa Reinoso Balanta, Sandra Zúñiga Buchelli.

Línea de Investigación: Gestión en salud

Programa de Posgrado al que se articula: Especialización en Administración de la Salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: Popayán

Departamento: Cauca

Duración del Proyecto (periodos académicos): 2020-2021

## 2. RESUMEN

### 2. 1. RESUMEN

Las organizaciones se valen de una diversidad de estrategias para cumplir con sus objetivos, entre ellas se destacan el conocimiento e intervención sobre el clima organizacional, sobre el cual se ha encontrado evidencia de su influencia en la productividad y la calidad de los servicios ofertados en las instituciones de salud. Siguiendo esta pauta se desarrolla un estudio que tiene como objetivo determinar el clima organizacional y la incidencia en la productividad y calidad de los servicios de salud de la IPS Horizonte Social La Esperanza S.A.S en la ciudad de Popayan, para el desarrollo de este trabajo se utilizó un tipo de estudio descriptivo, que nos permitirá medir estos fenómenos al interior de la institución, de igual forma, se establece un diseño de investigación cuantitativo no experimental de tipo transversal, la población objeto fueron los colaboradores administrativos y asistenciales de esta organización, a quienes se les aplicó un instrumento para evaluar el clima organizacional el cual fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) evaluando las 4 áreas críticas para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. La IPS Horizonte Social La Esperanza SAS, es una institución de carácter privado que presta sus servicios de baja y mediana complejidad en la ciudad de Popayan, al analizar los resultados se encontró que el clima organizacional general de la institución tuvo un puntaje promedio al evaluar las 4 áreas críticas de 4,24 considerándose como satisfactorio. A nivel general el área crítica liderazgo tuvo un

valor promedio de 4.5, motivación un puntaje de 4, reciprocidad 4.17 y participación un puntaje 4.3. De forma general se concluyó que definitivamente existe una relación directa entre el adecuado clima organizacional y el ambiente laboral de una organización con los resultados favorables de los indicadores de productividad y calidad.

## **ABSTRACT**

The Organizations use a variety of strategies to comply with their objectives, among them stand out the knowledge and intervention on the organizational climate, on which evidence has been found of its influence on the productivity and quality of services offered in health institutions. Following this guideline a study is developed that aims to determine the organizational climate and the impact on productivity and quality of health services offered in the IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S in the city of Popayan, for the development of this work a descriptive type of study was used, which will allow us to measure these phenomena within the institution, in the same way, a design of not experimental quantitative type cross-sectional, the target population were the administrative and assistance collaborators of this organization, who are applied an instrument to evaluate the organizational climate which was designed by the Pan American Health Organization (PAHO) evaluating the 4 critical areas for describe the climate of an institution: leadership, motivation, reciprocity and participation.

The IPS Horizonte Social La Esperanza SAS, is a private institution that provides its services of low and medium complexity in the Popayan city. When analyzing the results, it was found that the general organizational climate of the institution had an average score when evaluating the 4 critical areas of 4.24 considered satisfactory. At a general level, the critical area leadership had an average value of 4.5, motivation a score of 4, reciprocity 4.17 and participation a score of 4.3. It was concluded that there is definitely a direct relationship between the adequate organizational climate and the work environment of an organization with the favorable results of the productivity and quality indicators.

## **2.2. INTRODUCCIÓN**

## **2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Una organización es un conjunto de personas que trabajan de forma articulada por la consecución de objetivos definidos, en ese entorno existen factores determinantes que inciden en el cumplimiento de los mismos, uno de ellos es el clima organizacional, “el cual está presente en todo tipo de organizaciones ya sean de carácter social o empresarial, la interacción entre personas con su entorno inmediato lleva a que se configure un ambiente que varía en el tiempo y en relación con la dinámica, de forma en que se interrelacionan”(1).



En el caso de las instituciones de salud es importante tener en cuenta que el cumplimiento de las metas y objetivos están relacionados directamente con la “satisfacción tanto del cliente interno como del externo y serán ellos quienes ejecutarán y calificarán los procesos de la organización”(2).

Las empresas relacionadas con servicios de salud, como el caso que nos atañe, deben tener en cuenta otros factores en su atención como la seguridad del paciente y la satisfacción del cliente, en este sentido es importante tener en cuenta dos definiciones cruciales en el momento de evaluar el cliente interno: el clima organizacional y la satisfacción laboral, por cuanto estudios realizados previamente evidencian la relación directa entre estos dos factores en la productividad y la calidad de los servicios que ofrecen las empresas.

“Al evaluar estos dos aspectos se tiene en cuenta elementos como son talento humano, recursos tecnológicos y/o financieros, procesos organizacionales y su interacción con los colaboradores y la organización”(2).

Otro factor que interviene en la productividad de las organizaciones es la satisfacción laboral, la cual se define como las actitudes que tienen los empleados frente al trabajo que realizan, ésta influye directamente en la productividad, debido a que, al tener una mayor satisfacción, los empleados pondrán mayor empeño en las tareas desarrolladas, generando de esta forma un mayor rendimiento.

“Cárdenas L, Arciniegas Y y Barrera M define el Clima organizacional como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, de percepciones que el empleado posee sobre las estructuras y procesos organizacionales y de la interacción entre características personales y organizacionales que influyen, de manera directa o indirectamente, en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”(3).

“El mundo de hoy es globalizado, lo cual hace que las organizaciones tengan competencia no solo a nivel local, sino mundial. Esto ha hecho que las organizaciones busquen todos los días adaptarse a las nuevas demandas, atraer personal capacitado y dotarse de nuevas herramientas para mantenerse en el mercado, sin dejar de lado el bienestar de los empleados. En un principio puede parecer como si los empleados o el mundo interno de la organización fuera por un camino diferente al del medio externo, ya sea cliente, demanda o competencia; sin embargo, el nivel de competencia de una organización puede verse influida por el bienestar de sus trabajadores. En la medida en que los trabajadores se muevan en un clima laboral que favorezca tanto su salud física, psicológica y su desarrollo y respeto como persona, en esa medida será la calidad, pertenencia, eficiencia y eficacia de su trabajo lo que hará progresar a la organización”(4).

La IPS Horizonte social la Esperanza S.A.S es una institución de salud de carácter privado que ofrece servicios de baja y mediana complejidad en algunos municipios del departamento del Cauca y otras zonas del país, es una organización generadora de

transformación social, con un modelo de atención centrado en el usuario donde se busca aportar para una mejorar la calidad de vida de la población, ofreciendo servicios integrales con accesibilidad, calidad y que impactan los determinantes sociales que promueven la salud individual y colectiva. Esta institución cuenta con un volumen importante de colaboradores que son la base de la operatividad de la organización, sin embargo, aunque se hacen muchas intervenciones con miras a favorecer el mantenimiento del clima organizacional, actualmente no se tiene un diagnóstico del mismo y no hay conocimiento si este incide en la calidad de los servicios que ofrece y en la productividad de la organización, Esta Institución actualmente se encuentra en fase de crecimiento donde se busca ampliar los servicios ofertados, por lo tanto es importante intervenir todos los factores que puedan incidir en ello.

“Es trascendental identificar los aspectos que podrían afectar el desempeño de los empleados y obstaculizar el alcance de los objetivos institucionales, partiendo del principio que, al intervenir positivamente el clima organizacional, se genera un cambio en el ambiente laboral y mejora el desempeño de los trabajadores”(5).

Se debe destacar que en las organizaciones que prestan servicios de salud, la productividad se medirá no solo en el número de usuarios atendidos sino en los resultados en salud en la población, evidenciando la disminución de complicaciones y de necesidad de atención por dichas enfermedades, la prevención o la disminución en la progresión de las diferentes patologías. Es por esto que la productividad se podría medir en la realización de diagnósticos y tratamientos oportunos y acertados.

Lo anterior llevaría a la organización a adquirir un prestigio que la ubique en los lugares de preferencia por parte de las EPS y los usuarios, generando una mayor cobertura, calidad en la atención, mejorando indicadores de productividad, mayor contratación y así lograr unos altos índices de competitividad a nivel local y nacional, por lo tanto es necesario conocer como incide el clima organizacional en la productividad y calidad de los servicios de salud de la IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S de la ciudad de Popayan?

## **2.4 JUSTIFICACIÓN**

El clima organizacional es parte fundamental de cualquier tipo de organizacion, se considera como el ambiente y las relaciones que se establecen entre las personas que la integran, este es percibido y experimentado por ellos y ademas condiciona su comportamiento, por lo tanto afecta de manera significativa el desarrollo de la organización. “Bustamante M, Grandon M y Lapo M, consideran que el clima organizacional incide en las distintas dimensiones de la organización como la motivación del personal, el compromiso frente a planes y proyectos generales que conduzcan al crecimiento y desarrollo corporativo, así mismo, incidirá en el desempeño productivo de los distintos cargos, áreas y en general de la organización, por lo tanto debe ser una prioridad la gestión y planificación”(6), pero, para ejecutar un plan de intervención, se hace necesario conocer la situación actual, haciendo un

diagnóstico del clima organizacional y con base en el tomar decisiones y hacer intervenciones oportunas.

La IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S, es una organización que presta una importante variedad de servicios de salud en diferentes zonas del departamento y del país quien tiene, dentro de sus objetivos estratégicos obtener un equilibrio financiero, aportar al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de la prestación de servicios integrales basados en modelos de gestión del riesgo y atención primaria en salud y el crecimiento de la institución ampliando los servicios que ofrece actualmente, teniendo en cuenta lo anterior, la organización debe intervenir todos los debilidades internas que puedan afectar el cumplimiento de estos objetivos. “El clima organizacional es transversal a todos los procesos de las organizaciones ya que está relacionado con el talento humano quien se encarga de la operatividad de la misma e influye de manera sustancial en la productividad de la organización y en la calidad de los servicios que ofrece”(5).

Por lo anterior se evidencia la necesidad de evaluarlo periódicamente para establecer planes de acción efectivos que conduzcan al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. De ahí que, valorar el clima organizacional y la calidad de los servicios en instituciones, se vuelve importante para conocer los aspectos que influyen en la productividad, el talento humano y el grado de satisfacción de los trabajadores y usuarios, a fin de permitir a la alta dirección el desarrollo de acciones que den cumplimiento a la misión establecida.

“La productividad de una organización no es un tema aislado, se ve influenciado por el desempeño de los procesos y el personal, los últimos establecen en qué medida una empresa es eficiente en lo productivo. Aunque se tenga en gran parte las operaciones automatizadas el éxito de la organización depende del talento humano que direcciona la estrategia de negocios y las actividades operativas conexas a la fabricación o comercialización. Considerando esto, se debe propiciar un clima organizacional que fortalezca las capacidades y motivación de los colaboradores, dado que son estos los que tienen mayor incidencia en la productividad por cuanto estos determinan cómo y qué se produce”(5),

Hacer un diagnóstico del clima organizacional al interior de la empresa contribuye al proceso de mejora continuo, García M, considera que “el diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional”(1). Teniendo en cuenta la relación estrecha que existe entre el clima organizacional con la productividad y en la calidad de la prestación de los servicios, “si garantizamos un clima laboral gratificante se aporta a la generación de una cultura organizacional enfocada en el logro de objetivos compartidos donde la productividad es uno de ellos”(7).

Un clima organizacional adecuado para los colaboradores es positivo porque “se incide en la motivación y compromiso, dos aspectos que contribuyen a desempeñar eficientemente el cargo, así mismo, para trabajar en equipo en función de alcanzar los objetivos y metas propuestas. No tener un adecuado clima, conlleva a problemas como la desvinculación de personal, ausentismo, conflictos, y demás aspectos que limitan el normal desarrollo de las operaciones diarias de la empresa”(5).

Conocer el clima organizacional le permitirá a la empresa establecer planes de acción para intervenir los factores negativos y poder impactar el crecimiento empresarial y el cumplimiento de objetivos estratégicos, llevando a la empresa a una solides y reconocimiento en el mercado.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el clima organizacional y la incidencia en la productividad y calidad de los servicios de salud de la IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S en la ciudad de Popayan año 2020 -2021.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Medir el clima organizacional de la IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S.
- Evaluar los indicadores de productividad y calidad de la IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S
- Establecer la relación del clima organizacional con la productividad y la calidad de la prestación servicios de salud de la institución.



## 4. MARCO TEORICO

### 4.1 Antecedentes de Investigación

Dentro de la revisión bibliográfica que se realizó de estudios previos realizados respecto del tópico de clima organizacional y su incidencia en la productividad y la calidad de los servicios se encontraron artículos tanto de índole internacional, nacional y regional.

“Uno de estos fue el realizado en 2019 en un hospital regional del Perú, por el deficiente desempeño de los trabajadores administrativos, especialmente en lo que respecta a la función de atención al cliente, se realizó un estudio correlacional con un diseño no experimental, de corte transversal, con el objetivo de establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, concluyendo que el desempeño laboral es elevado a pesar de tener un clima organizacional intermedio”(8).

“De otra parte, en el año 2016 se realizó un estudio en Chile en el cual se propuso crear un cuestionario validado para medir el clima organizacional en hospitales de alta complejidad con el fin de evaluar este aspecto y poder concluir su efecto en la productividad de las empresas. El diseño de este cuestionario permitió concluir que el análisis del clima organizacional ratifica el impacto sobre la organización y a nivel directivo puede facilitar el apoyo sistemático a los empleados con miras a mejorar la actividad y la productividad de las organizaciones”(9).

“En el año 2017 en la ciudad de Pasto se realizó un estudio cuantitativo de tipo descriptivo en una clínica de Especialidades en el cual se logró evidenciar la percepción que tienen los colaboradores de la clínica sobre el proceso de capacitación, identificando la importancia que le dan a la detección de necesidades, la creación de planes y programas de capacitación, la evaluación pertinente de dichos procesos y el seguimiento de las capacitaciones, pues es necesario verificar si los conocimientos que se imparten en las capacitaciones son aplicados en la dinámica del trabajo”(10).

“Un estudio realizado en el año 2019 en el Municipio de Tuluá, tuvo como finalidad evidenciar cómo influye el clima organizacional en la productividad del personal de enfermería dentro del servicio, teniendo en cuenta el alto nivel de estrés asociado a la excesiva carga laboral del personal que realiza labores asistenciales en los servicios de urgencias; se pudo concluir como la productividad de este servicio está directamente relacionado con su nivel de insatisfacción y falta de motivación laboral asociado a la alta carga laboral, la percepción de inadecuada remuneración salarial, la falta de materiales e insumos para realizar sus actividades y la falta de reconocimiento de la labor desarrollada”(11).

“En el segundo trimestre del año 2017, se realizó una investigación de tipo descriptivo, transversal, con enfoque cuantitativo respecto a la situación del clima organizacional en una clínica de Cali ; utilizando 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 administrativa, siendo la motivación la variable más crítica en común, esto permite concluir que el conocimiento sobre el clima organizacional en las instituciones de salud proporciona información importante acerca de los procesos que determinan los comportamientos de las organizaciones y permite a los directivos realizar cambios que correspondan a las necesidades identificadas por la entidad”(2).

“Igualmente se encontró otro estudio más reciente realizado en el 2020 acerca de la percepción externa de la calidad de los servicios en una IPS del municipio de Santander de Quilichao en la cual se tuvo en cuenta tanto la opinión de los colaboradores como de los usuarios; se realizó una investigación con 38 colaboradores que tienen algún tipo de vínculo laboral vigente con la IPS y, para la medición de la percepción externa de calidad de los servicios, se determinó 343 encuestas a través de la aplicación de un muestreo aleatorio simple, a partir de los RIPS. El estudio concluye que a pesar de los esfuerzos aún se observan barreras que afectan la atención y la satisfacción de los usuarios frente a los servicios recibidos ya que se evidencia una leve inconformidad al no encontrar, en los colaboradores, la disposición y la intención de ayudar a resolver los inconvenientes que se puedan presentar. Adicional se relaciona esta insatisfacción con la percepción de inseguridad frente al cuidado de salud especialmente en los casos en los cuales se realiza un procedimiento independientemente de si es ambulatorio o no. A pesar de lo anterior se puede observar en los colaboradores una buena actitud hacia la empresa y se muestran satisfechos en relación a la reciprocidad”(12) .

## **4.2 Marco legal**

1. “Estrategia de Promoción de la Salud en los Lugares de Trabajo de América Latina y el Caribe Versión revisada, marzo 20 de 2000 Anexo no. 6, La Organización Panamericana de la Salud, considera al lugar de trabajo como un entorno prioritario para la promoción de la salud en el siglo XXI”(13).
2. “Constitución Política de Colombia de 1991, conforme al artículo 25 el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”(14).
3. “Código Sustantivo del Trabajo. Los decretos 2663 y 3743 de 1961 adoptados por la Ley 141 de 1961, establece del derecho individual del trabajo, en su título I Contrato Individual de Trabajo, Capítulo VII Sustitución de patronos y en su Artículo 1o. objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”(15).
4. Ley 909 de 2004. “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones” , señalando

que: “... con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor, así como de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos”(16).

5. “Departamento Administrativo de la Función Pública Decreto número 1083 de 2015<sup>[1]</sup><sub>SEP</sub> en su artículo 2.2.10.7, *Programas de bienestar de calidad de vida laboral*. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

- Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
- Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
- Preparar a los pre-pensionados para el retiro del servicio.
- Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
- Fortalecer el trabajo en equipo.

- Adelantar programas de incentivos.

y modificado por los decretos 051 de 2017 y 684 de 2017”(17).

6. “Resolución No.0312 de 13 de febrero de 2019. Esta Resolución permitió la modificación de los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes, con el fin de proteger la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo en cuenta que en uno de sus criterios esta: conformar y garantizar el funcionamiento del comité de convivencia laboral, de acuerdo con la normatividad vigente”(18).

#### **4.3 Marco conceptual**

Empresa : desde el punto de vista socioeconómico se define como una “organización que utilizará todos los recursos que estén a su alcance para transformar materia prima en un bien o servicio que pueda introducir en el mercado de oferta y demanda para obtener una utilidad; cabe aclarar que se utiliza el término socioeconómico dado que se identifica como parte social de esta unidad el conjunto de individuos que forman parte de ella, y como económica el componente de capitales que se busca conseguir”(19).

Clima organizacional: se origina como producto de la percepción de los trabajadores, del tipo clima laboral que tiene la organización y de factores externos que puedan estar influenciando como serían actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización”(20).

## Variables del clima organizacional

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

## Tipos de clima organizacional:

1. Clima Autoritario, este a su vez puede ser Autoritario explotador o Autoritario paternalista.
2. Clima Participativo, el cual puede ser Consultivo o de Participación en grupo. En este tipo de clima, se brinda confianza en los empleados y se tienen en cuenta sus

opiniones para la toma de decisiones, el punto crucial está en la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas”(21).

Calidad en salud: según la Organización Mundial de la salud (OMS) la define como un “alto nivel de excelencia profesional, relacionada con el uso eficiente de los recursos, con el mínimo de riesgos para el paciente y un alto grado de satisfacción por parte de este (impacto final en la salud)”(22).

La sustentación del desempeño en calidad: se basa en:

1. Medición de resultados: midiendo los resultados se pueden mejorar los procesos.
2. Mediciones de procesos: cumplimiento de los protocolos.
3. Mediciones de satisfacción de los pacientes y sus familias: medir mediante indicadores cuán satisfechos están los usuarios con nuestro quehacer, el trato y el resultado final”(23).

Productividad:

- Social: hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy.
- Mental: aumentar la motivación en los integrantes de la empresa, ya que la productividad se entiende, además, como una fuerza impulsadora que facilita el esfuerzo continuo para ser cada día mejores en las labores que se desempeñan.



- Económico: el cual consiste en generar mayor valor agregado a los productos y servicios, y lograr la justa distribución de las ganancias.
- Técnico: es la relación entre salidas y entradas (insumos), que pretende mejorar la calidad de los productos y servicios”(24).

Modelo SERVQUAL : Modelo existente para la medición de la calidad del servicio basado en las expectativas y percepciones de los clientes y en 5 dimensiones como son fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía, y elementos tangibles, evalúa la calidad en el servicio prestado por la organización y permite identificar los problemas así como comparar la situación antes y después de los cambios que se realicen para finalmente medir la satisfacción del consumidor, la que puede cuantificarse como la diferencia entre sus expectativas y sus percepciones”.

Dimensiones del Modelo SERVQUAL: se consideran 5 dimensiones que categorizan las expectativas de los consumidores respecto del servicio, estas dimensiones son:

1. Fiabilidad: Tiene relación con la habilidad de prestar el servicio de forma precisa.
2. Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas (infraestructura), equipos, empleados y comunicación.

3. Capacidad de respuesta: Deseo genuino de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
4. Confianza: Se refiere al conocimiento del servicio prestado y amabilidad de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
5. Empatía: Atención personalizada y con atención en los detalles”.

Modelo SERVQUAL es un instrumento de medida de la calidad de servicio que sirve para identificar discrepancias, comparando las expectativas antes de que el servicio sea prestado con la percepción real una vez que el servicio fue realizado, todo en concordancia a las cinco dimensiones mencionadas anteriormente”(25).

#### **4.4 Marco contextual**

El clima organizacional según Méndez C, ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares. (26)

Así mismo constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. (27)

Este se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivación en sus integrantes. El clima es favorable cuando satisface las necesidades personales y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra las necesidades. (28)

Para cualquier institución u organización es muy importante que se desarrolle un clima organizacional acogedor con el fin de generar una influencia directa en cuanto al comportamiento de cada uno de los trabajadores, si estos se sienten a gusto en su lugar de trabajo y en la actividad que desempeña el servicio prestado será de calidad; por lo cual en la actualidad es un tema de marcada importancia para la mayoría de organizaciones, las cuales se enfocan en el mejoramiento continuo, en aras de conseguir un aumento en su productividad, empeñándose en mantener personal humano con potencial que lleven a obtener calidad en los servicios.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. Las consecuencias negativas pueden ser desmotivación, desmejoramiento del

desempeño laboral, conflictos interpersonales, entre otros. (26)

Por tal motivo, valorar el clima organizacional y la percepción de la calidad de los servicios en instituciones de salud se vuelve importante, debido a la necesidad por conocer los aspectos que influyen en la productividad, el talento humano y el grado de satisfacción de los trabajadores y usuarios, a fin de permitir a la alta dirección el desarrollo de acciones que den cumplimiento a la misión establecida. (27)

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 ENFOQUE Y DISEÑO

**5.1 Enfoque:** Para determinar el clima organizacional y la incidencia en la productividad y calidad de los servicios de salud de la IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S se uso un tipo de estudio descriptivo que nos permitió medir estos fenómenos al interior de la institución.

**5.2 Diseño:** Es un estudio cuantitativo, no experimental, de corte transversal por que se mide un fenómeno sin hacer variar de forma intencional las variables y la recolección de datos se realizó en un solo momento.

## **5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

**Población y muestra:** El estudio fue aplicado en los colaboradores con vinculación laboral a término indefinido de las sedes asistenciales de la IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S en la ciudad de Popayán que incluyó personal asistencial y administrativo. Como muestra se tomó toda la población que cumpla el criterio de inclusión, teniendo en cuenta que es una población pequeña y se debe garantizar validez en el estudio, fue un total de 36 colaboradores.

## **5.3 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para el proceso de recolección de la información se envió un oficio a la institución IPS Horizonte Social La Esperanza S.A.S, para solicitar el permiso para la aplicación del instrumento, una vez se obtuvo la confirmación por parte de la institución se elaboró el instrumento en el software Google Forms, el cual se envió a los correos institucionales de los colaboradores que participaron en el estudio los cuales fueron obtenidos de la base de datos de la institución, una vez se comprobó que todos los participantes respondieran la encuesta en línea se procedió a descargar la información consolidada en formato Microsoft Excel desde el Software para posterior organización y análisis.

## **5.4 INSTRUMENTOS**

### ***5.4.1 Instrumento***

El instrumento para evaluar el clima organizacional fue diseñado por la Organización

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

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

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

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

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

## 1. 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

## 2. 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

## 3. 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

## 4. Participación

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

## **5.5 PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

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

Las respuestas obtenidas por cada uno de los 80 items del instrumento, se consignaron en una base de datos en Excel, lo que permitió calcular la suma de respuestas en cada categoría evaluada, es decir de uno, dos, tres, cuatro y cinco. Para el procesamiento de esta información, se debe calcular los promedios por cada ítem de todas las 4 áreas críticas.

Posterior a ello se establecieron 2 tipos de análisis y se representaron con gráficas y tablas.

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

**Análisis bivariado:** Se establecerán 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)

## **5.6 COMPONENTE ÉTICO**

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta los parámetros establecidos en la resolución No 8430 del 4 de octubre de 1993, emanada por el Ministerio de Salud,” por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, en el artículo 11 literal a: “se define que una investigación es sin riesgo: cuando son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta”.

Por esta razón se les informó amplia y claramente, a los participantes (colaboradores de la IPS), sobre los objetivos de esta investigación, donde permitieron en forma libre su consentimiento para que se practicaran los procedimientos necesarios en la recolección de información para la investigación, la cual tuvo como objetivo general determinar el clima organizacional y la incidencia en la productividad y calidad de los servicios de salud de la IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S .

La Resolución 8430 de 1993, Resalta que siempre que el ser humano sea objeto de estudio de una investigación debe prevalecer el respeto a su dignidad, a la protección de sus derechos y su bienestar. Además, se tuvo en cuenta el cumplimiento de los principios bioéticos de beneficencia y no maleficencia.

### **5.7 CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Se elaboro un consentimiento informado que especificaba las carateriasticas del estudio que se iba a realizar y los objetivos de la investigacion e incluia el componte etico y la confidencialidad de las respuestas.

El consentimiento se debia diligenciar antes de responder el instrumento. Fue elaborado en el software Google Forms, el cual se envió a los correos institucionales de los colaboradores que participaron en el estudio para responderlo en línea.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Clima Organizacional y la incidencia en la productividad y calidad de los servicios de Salud en la IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S de la Ciudad de Popayán, Cauca año 2020- 2021.

Ciudad y fecha: \_\_\_\_\_ Yo,

\_\_\_\_\_ una vez informado sobre los propósitos, objetivos, procedimientos de esta investigación y de la absoluta reserva de la información consignada en la encuesta, relaciono que se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se guardará en la Universidad Católica de Manizales bajo la responsabilidad de los investigadores.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato,

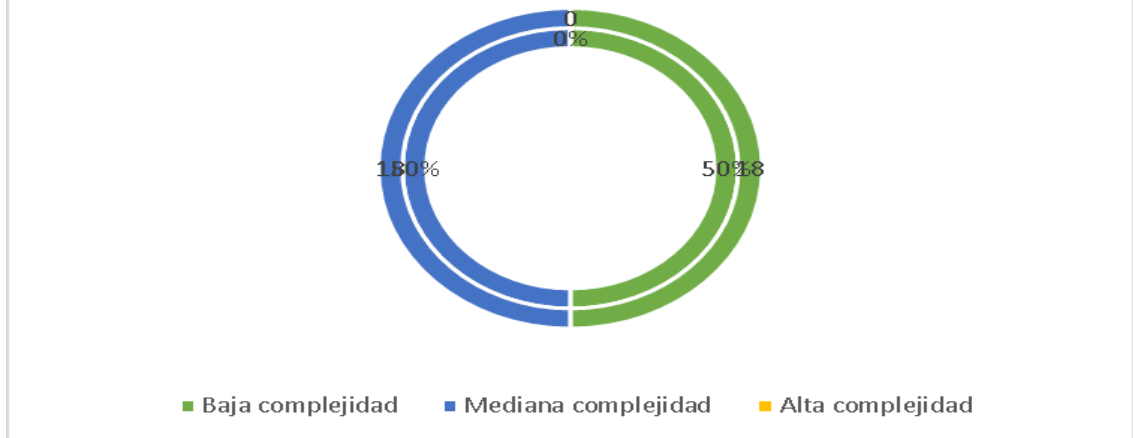
los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, organizaciones gubernamentales, compañías de seguros u otras instituciones educativas. Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se desarrollo un analisis descriptivo de los datos obtenidos en la encuesta de clima organizacional aplicada a 36 colaboradores de la IPS HORISOES, se registraron y tabularon en una hoja de calculo de Microsoft Excel y se presentan a traves de graficas y tablas.

La IPS Horizonte Social La Esperanza SAS, es una institucion de carácter privado que presta sus servicios de baja y mediana complejidad en la ciudad de Popayan, al analizar los resultados se encontro que el clima organizacional general de la institucion tuvo un puntaje promedio al evaluar las 4 areas criticas de 4,24 considerandose como satisfactorio. A nivel general el area critica liderazgo tuvo un valor promedio de 4. 5, motivacion un puntaje de 4, reciprocidad 4.17 y participacion un puntaje 4.3.

*Figura N°1. Distribución porcentual de la denominación de los servicios en salud, IPS Horisoes Popayán 2020.*



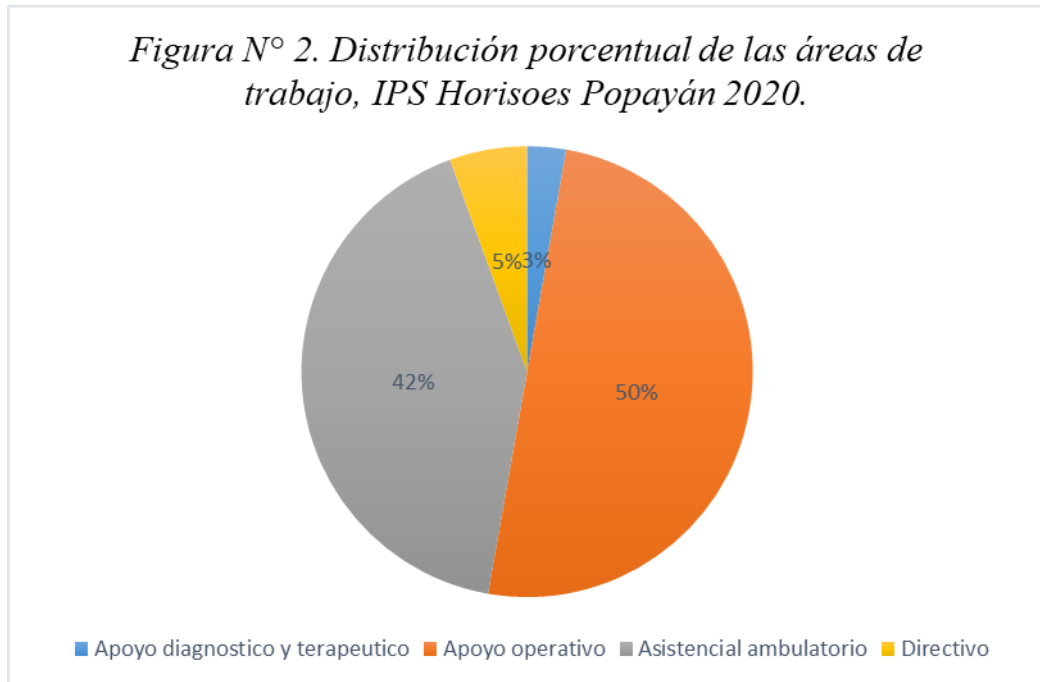
Grafica N°1 Distribución porcentual de la denominación de los servicios en salud, IPS HORISOES, Popayán 2020.

Fuente: Encuesta de clima organizacional IPS HORISOES año 2020.

Al analizar las áreas de trabajo, se evidencio que la mayor cantidad de los colaboradores encuestados pertenecen al area de apoyo operativo donde se encuentran cargos como auxiliares de atención al usuario, facturación, servicios generales y auxiliares administrativos, seguido del area asistencial ambulatoria que integra perfiles como auxiliares de enfermeria, enfermeros, medicos generales, odontologo, optometras e instrumentador quirurgico y en menor proporcion las areas de apoyo diagnostivo y terapeutico y directivo.

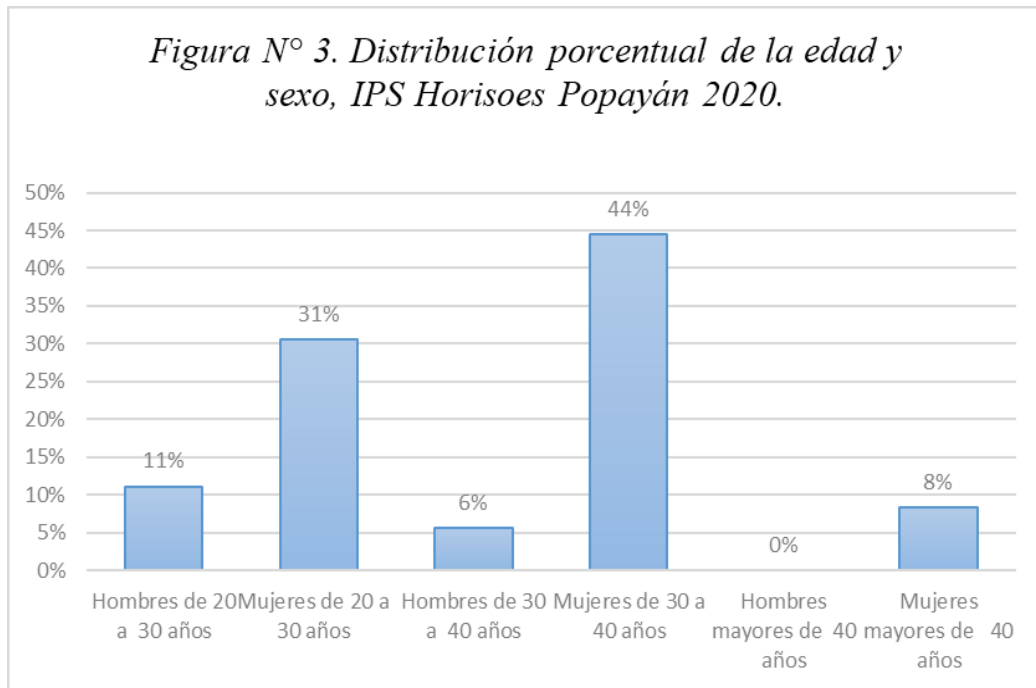
Al revisar los resultados de clima organizacional por areas encontramos que el area de apoyo operativo tiene un puntaje promedio en las cuatro areas criticas del clima organizacional de 4.3, seguido de area directiva con 4.3, el area asistencial ambulatoria tuvo un puntaje 4.1 y apoyo diagnostico y terapeutico de 3.9.

*Figura N° 2. Distribución porcentual de las áreas de trabajo, IPS Horisoes Popayán 2020.*



Grafica N°2 Distribucion porcentual de las areas de trabajo, IPS HORISOES, Popayán 2020.

Fuente: Encuesta de clima organizacional IPS HORISOES año 2020.

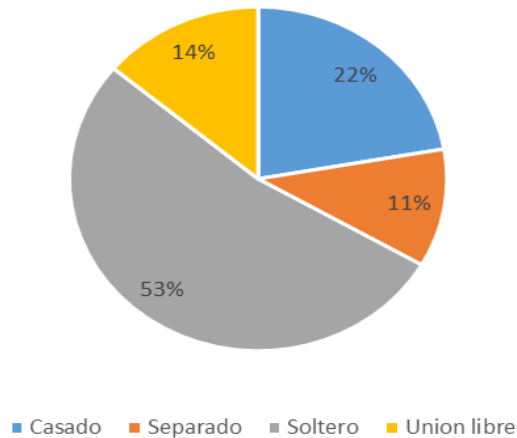


Grafica N°3 Distribución porcentual de la edad y sexo, IPS HORISOES, Popayán 2020

Fuente: Encuesta de clima organizacional IPS HORISOES año 2020.

En la figura N° 3 y 4, se presentan los resultados de la distribución porcentual de edad, sexo y estado civil, de los colaboradores encuestados, donde se evidencia una edad promedio de 33 años, que el 83% de la población pertenece al sexo femenino y el 53% tiene como estado civil solteros.

*Figura N° 4. Distribución porcentual del estado civil, IPS Horisoes Popayán 2020.*



Grafica N°4 Distribución porcentual del estado civil, IPS HORISOES, Popayán 2020

Fuente: Encuesta de clima organizacional IPS HORISOES año 2020.

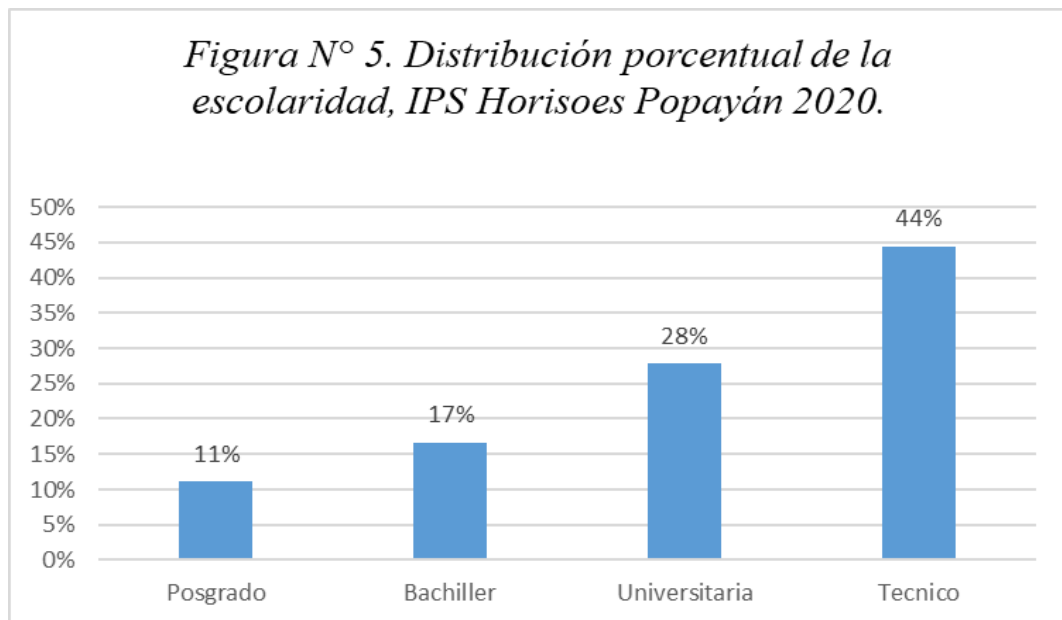
Al revisar los resultados de clima organizacional por sexo encontramos que el genero femenino en las area criticas tuvo un puntaje de 4.55 en liderazgo, 4.1 en motivacion, 4.25 en reciprocidad y 4.35 en participacion a diferencia de los hombres donde se obtuvieron puntajes promedios mas bajos sin embargo categorizados como satisfactorios, de la siguiente forma 4.1 en liderazgo, 3.7 en motivacion, 3.7 en reciprocidad y 4 en participacion.

Los resultados de las areas criticas en promedio de acuerdo a la edad fue de la siguiente forma los mayores de cuarenta años un puntaje mayor con 4.4. seguido del rango de edad



de 30 a 40 años con 4.26 y en menor cantidad los de 20 a 30 años con un puntaje de 4.1.

Evaluando los resultados de acuerdo a el estado civil de los colaboradores se encontro que hay un puntaje promedio mayor en las areas criticas en las personas casadas y que viven en union libre de 4.38 y 4.35 respectivamente, en comparacion a los solteros y separados con 4.2 y 4.15 respectivamente.

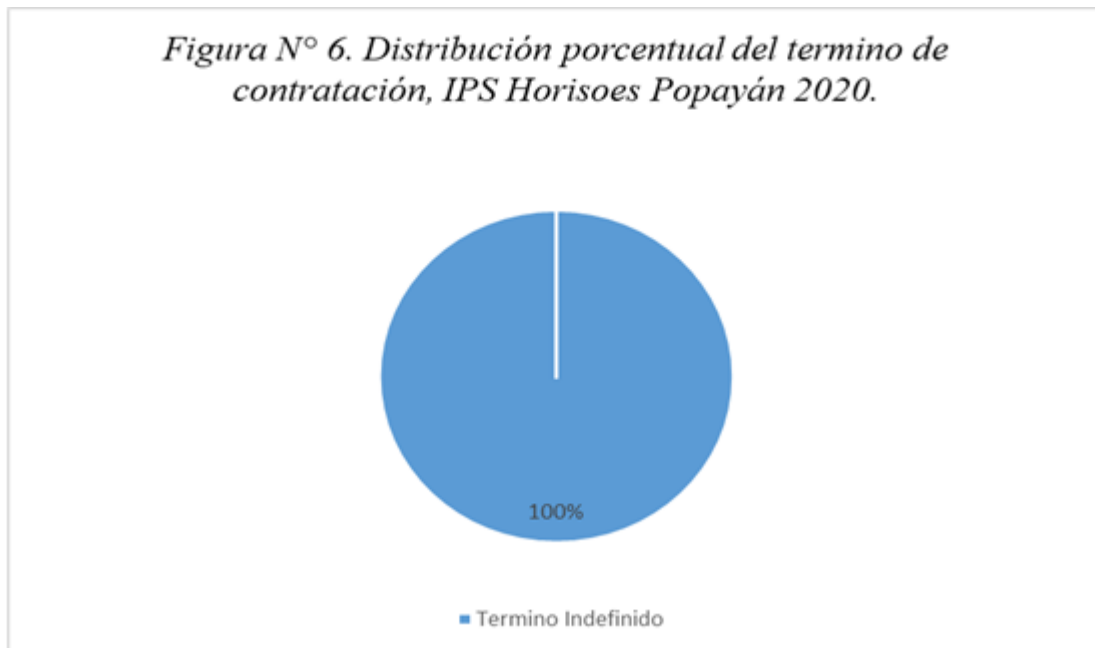


Grafica N°5 Distribución porcentual del nivel de escolaridad, IPS HORISOES, Popayán 2020

Fuente: Encuesta de clima organizacional IPS HORISOES año 2020.

La grafica N° 5 presenta la distriubucion según nivel de escolaridad donde el mayor porcentaje de los colaboradores tienen una formacion tecnica. Evaluando los resultados con respecto al clima organizacional se encontro que en las cuatros areas criticas el valor promedio mas alto se evidencio en las personas con formacion de postgrado con un 4.5, seguido de los que son bachilleres con un 4.4 y los que tienen nivel educativo univesitario y tecnico tuvieron un puntaje de 4.24 y 4 respectivamente.

*Figura N° 6. Distribución porcentual del termino de contratación, IPS Horisoes Popayán 2020.*

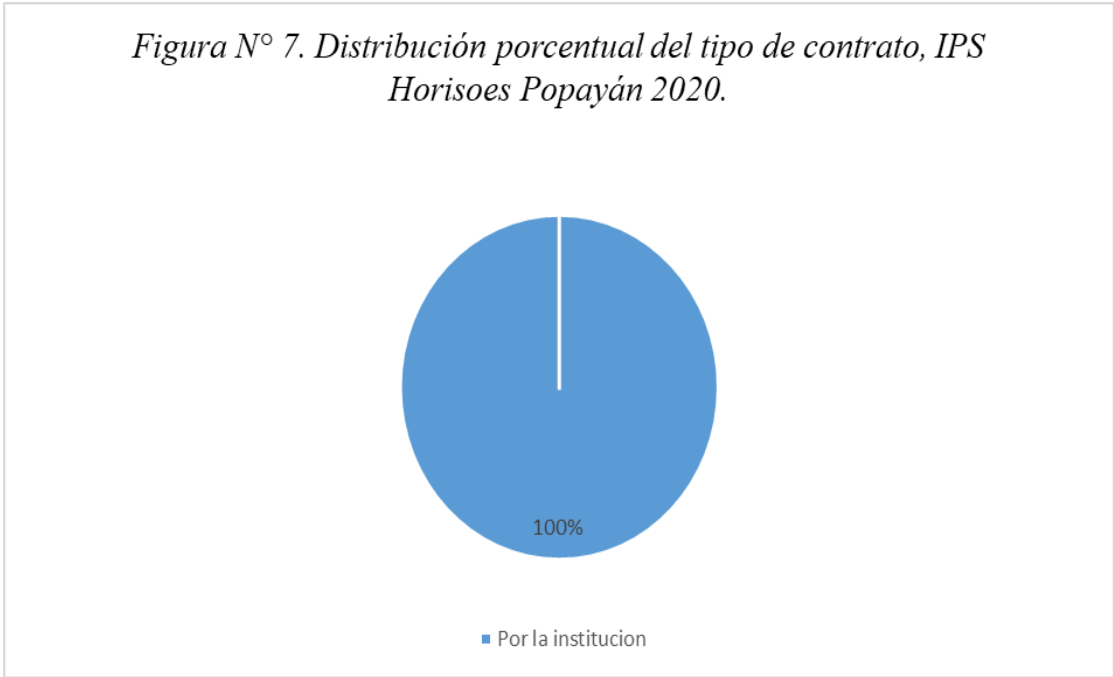


Grafica N°6 Distribución porcentual del termino de contratación, IPS HORIZOES, Popayán 2020.

Fuente: Encuesta de clima organizacional IPS HORIZOES año 2020.

En la grafica N° 6 y 7 presentan la distribución porcentual del tipo de contrato y los termininos de la contratacion de los colaboradores de la IPS Horisoes, donde el total de la poblacion tiene un contrato a termino indefinido directamente por la empresa, este factor se considera imporante por que genera mayor estabilidad laboral para los empleados, evitando rotacion frecuente del personal.

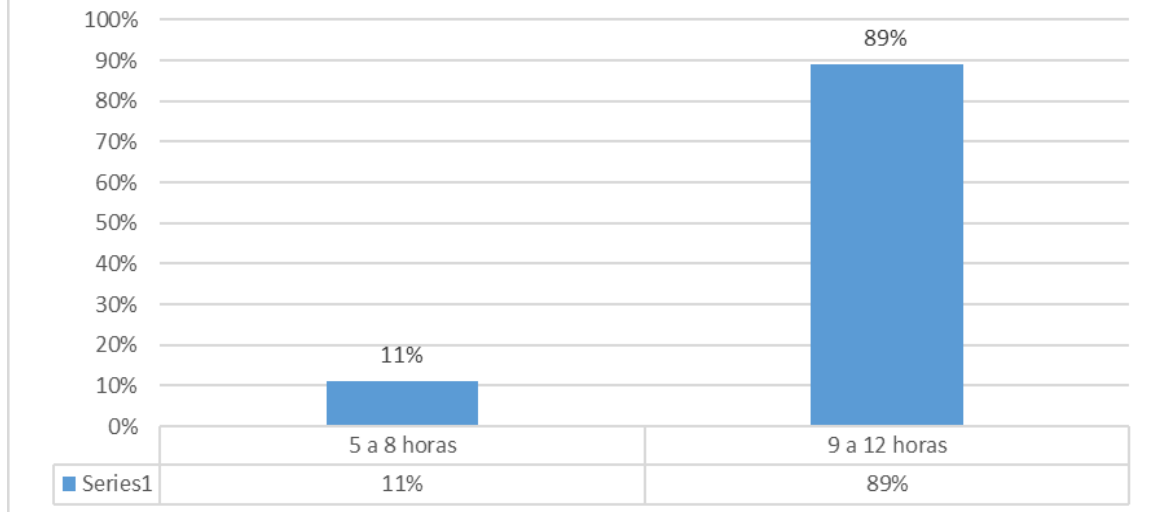
*Figura N° 7. Distribución porcentual del tipo de contrato, IPS Horisoes Popayán 2020.*



Grafica N°7 Distribución porcentual del tipo de contrato, IPS HORISOES, Popayán 2020.

Fuente: Encuesta de clima organizacional IPS HORISOES año 2020.

*Figura N° 8. Distribución porcentual del número de horas laboradas en la institución, IPS Horisoes Popayán 2020.*



Grafica N°8 Distribución porcentual del número de laboradas en la institución, IPS HORISOES, Popayán 2020.

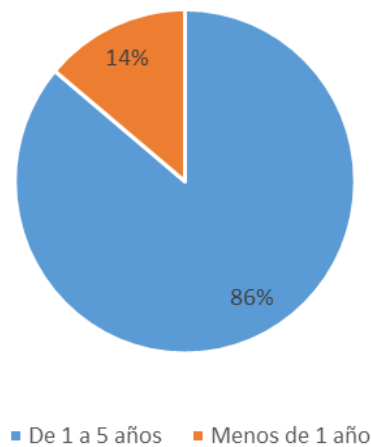
Fuente: Encuesta de clima organizacional IPS HORISOES año 2020.

La grafica N° 8 presenta la distribucion porcentual de las horas laboradas, donde se evidencia que el mayor porcentaje de colaboradores labora de 9 a 12 horas los cuales hacen parte de las areas de trabajo, asistencial ambulatoria, apoyo diagnostico y terapeutico y un alto porcentaje de el area de apoyo operativo; el porcentaje de colaboradores que laboran de 5 a 8 horas pertenecen al area de trabajo directiva.

Al revisar los resultados de clima organizacional encontramos que a menos horas de trabajo hay mayor puntaje en las areas criticas del clima organizacional, en los colaboradores que laboran de 5 a 8 horas se encontro un puntaje promedio en las cuatro areas criticas de 4.4,

este grupo de personas a su vez hace parte del area de trabajo directiva que tuvo tambien un puntaje alto en las 4 areas criticas, a diferencia de los que laboran de 9 a 12 horas que tuvieron un puntaje de 4.2.

*Figura N° 9. Distribución porcentual del tiempo laborado en la institución, IPS Horisoes Popayán 2020.*

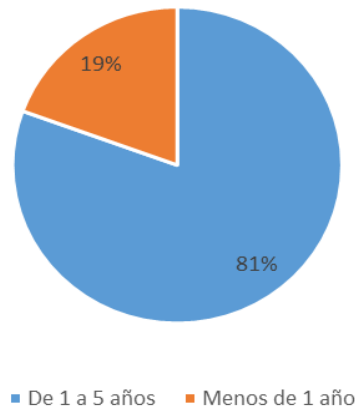


Grafica N°9 Distribución porcentual del tiempo laborado en la institución, IPS HORISOES, Popayán 2020.

Fuente: Encuesta de clima organizacional IPS HORISOES año 2020.

En la grafica N° 9, observamos la distribucion porcentual del tiempo laborado en la institucion, donde el mayor porcentaje lleva de 1 a 5 años, resultado que se relaciona con el tiempo que lleva la institucion en funcionamiento. Al evaluar los resultados de clima organizacional se encontro que el puntaje promedio en las cuatro areas criticas es igual para ambos grupos de 4.2.

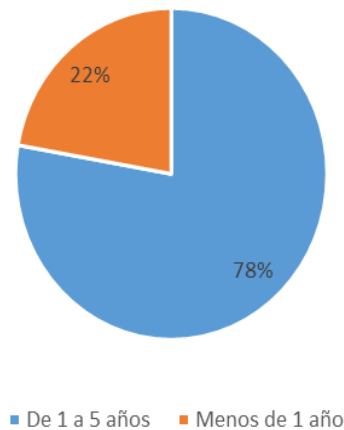
*Figura N° 10. Distribución porcentual del tiempo laborado en su actual area/ servicio, IPS Horisoes Popayán 2020.*



Grafica N°10 Distribución porcentual del tiempo laborado en su actual área/servicio, IPS HORISOES, Popayán 2020

Fuente: Encuesta de clima organizacional IPS HORISOES año 2020.

*Figura N° 11. Distribución porcentual del tiempo laborado en su cargo actual, IPS Horisoes Popayán 2020.*



Grafica N°11 Distribución porcentual del tiempo laborado en su actual cargo, IPS HORISOES, Popayán 2020

Fuente: Encuesta de clima organizacional IPS HORISOES año 2020.

Las graficas N° 10 y 11 presentan la distribución porcentual del tiempo laborado en su actual area/servicio y en el cargo actual, donde se evidencia el mayor porcentaje en el rango de 1 a 5 años. Al evaluar los resultados de las cuatro areas de clima organizacional se evidencio que a menor tiempo en las areas y cargos mayor puntaje, los colaboradores que llevan menos de 1 año en el area o servicio obtuvieron un puntaje promedio de 4.3 y los que llevan de 1 a 5 años de 4.2.

Tabla N° 1 . puntaje obtenido en las subvariables de las 4 areas criticas del clima organizacional.

<b>TABLA N° 1. Puntaje obtenido en las subvariables de las 4 áreas criticas del clima organizacional.</b>		
<b>LIDERAZGO</b>	DIRECCIÓN	4,8
	ESTIMULO A LA EXCELENCIA	4
	ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	4,7
	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	4,3
<b>MOTIVACIÓN</b>	REALIZACIÓN PERSONAL	4,4
	RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN	3,6
	RESPONSABILIDAD	3,7
	ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	4,5
<b>RECIPROCIDAD</b>	APLICACIÓN AL TRABAJO	4,3
	CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	4,3
	RETRIBUCIÓN	4
	EQUIDAD	3,9
<b>PARTICIPACIÓN</b>	COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	4,6
	COMPATIBILIDAD DE INTERESES	4,3
	INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN	3,9
	INVOLUCRACIÓN AL CAMBIO	4,3

Fuente: Encuesta de clima organizacional IPS HORISOES año 2020.



En la tabla N° 1 se presentan los resultados obtenidos en cada una de las subvariables de cuatro áreas críticas del clima organizacional, se encontró que el área crítica con el mayor puntaje promedio obtenido fue la de Liderazgo que según el instrumento se considera la Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados y la subvariable con el mayor puntaje fue la de dirección que está catalogada como el sentido en que se orienta la actividad, fijándose las metas y los medios para lograrlo.

Por otra parte, el área con el puntaje más bajo fue la de motivación designándose como el conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución y la subvariable con el menor puntaje es reconocimiento de la aportación, que es cuando la institución da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de una tarea, incentivando al trabajador.

Podemos observar según lo anterior que, aunque la motivación no obtuvo un alto puntaje sin embargo se considera satisfactorio, por otra parte, el liderazgo tiene una elevada calificación al interior de la institución lo que puede suponer un aporte grande a los procesos que ha llevado a la institución a tener una buena tendencia al crecimiento.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico se evaluaron los indicadores de productividad y calidad de la IPS Horizonte Social la Esperanza S.A.S, del último trimestre del año 2020, los resultados se presentan en la tabla N° 2.

Tabla N° 2. Resultados de los indicadores de productividad y calidad en el último trimestre de 2020, IPS HORISOES.

<b>Tabla N° 2. Resultados de los indicadores de productividad y calidad en el último trimestre de 2020, IPS HORISOES.</b>				
Nombre del Indicador	Meta	Octubre	Noviembre	Diciembre
Proporción de satisfacción global de los usuarios en la IPS	>95-100% OPTIMO 90-95 MEDIA <90 BAJA	98%	98%	99%
Proporción de usuarios que recomendaría su IPS a familiares y amigos	>95-100% OPTIMO 90-95 MEDIA <90 BAJA	99%	99%	100%
Porcentaje de cumplimiento en la productividad	>90% < 110% OPTIMO	110%	90%	102%

Fuente: Matriz de indicadores de la IPS HORISOES año 2020.

En la tabla N° 2 se presenta la evaluación de los indicadores de productividad y calidad del último trimestre de 2020 de la IPS Horisoes, donde se observa un cumplimiento en estado óptimo, la productividad, la institución la coincide como el cumplimiento de metas de actividades en los servicios prestados y la calidad se evalúa a través de encuestas a los usuarios.

En cumplimiento al desarrollo del tercer objetivo específico se plantea la relación del clima organizacional con la productividad y la calidad de la prestación servicios de salud de la institución, se encontró un clima organizacional percibido como satisfactorio y sumado a eso un estado óptimo al evaluar los indicadores institucionales, se pudo observar una relación estrecha entre estas variables; Bastidas J, Jimenez, L, y Vanegas P, en un estudio que lleva como título *Influencia Del Clima Organizacional En La Productividad Laboral De La Empresa Toronto De Colombia LTDA* realizado en Santa Marta en 2019 concluyeron que “El clima organizacional es uno de los factores que más influye a la productividad total de las organizaciones, ya que el factor capital humano es el más importante y el hecho de garantizarle las mejores condiciones en infraestructura, remuneración, capacitación, desarrollo entre otras hace que se genere un valor agregado a la marca de la empresa trayendo beneficios positivos en la calidad de la prestación de servicios de la empresa”.

Al comparar la información obtenida producto de la encuesta realizada en el personal de la IPS con la extensa bibliografía revisada respecto del tópico de clima organizacional y su incidencia en la productividad y la calidad de los servicios se encontraron artículos tanto de índole local, regional e internacional en los cuales se concluyeron factores de tipo organizacional que influyeron en el clima laboral de las diferentes empresas.

Es evidente que se trata de variables distintas que poseen en particular el mismo objeto de investigación el cual pretende establecer una relación entre el clima organizacional, la incidencia en la productividad y la calidad de los servicios de salud, luego que analizan los

mismos criterios desde ámbitos organizacionales, sociales y económicos.

Agudelo C, Gaviria C, González A y Medina M. en su estudio realizado en una IPS de Cali encontraron que existen dificultades en todas las variables estudiadas a nivel asistencial y administrativa, siendo la motivación la variable más crítica y concluyeron que el conocimiento sobre el clima organizacional en las instituciones de salud proporciona información importante acerca de los procesos que determinan los comportamientos de las organizaciones lo que permitió plantear estrategias de mejoramiento para el fortalecimiento de la organización. (2)

En el caso de la IPS HORISOES, se encontró que la motivación a pesar de no presentar un puntaje alto obtuvo un resultado satisfactorio; al comparar estos resultados podemos resaltar que el clima organizacional que presenta HORISOES S.A.S en cuanto a liderazgo es el factor clave para promover la motivación laboral en el talento humano lo que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados.

En otro de los estudios realizados , Castro Q, Mora C, Quintero L y Zamudio F evidenciaron que la mayoría de sus colaboradores tienen un adecuado trabajo en equipo dentro de la empresa, donde se sienten apoyados por los demás compañeros cuando lo necesitan, existe el espíritu de colaboración y responsabilidad de sus actividades para cumplir las metas de igual manera sucede en la IPS HORISOES donde se encontró en la variable liderazgo sub variable estímulo de trabajo en equipo uno de los puntajes más altos con nivel satisfactorio, de este modo podemos apreciar y recalcar que el trabajo en equipo

debe existir en toda organización para mantener en alto la misión y visión empresarial, trabajando de manera comprometida para la realización de actividades apoyándose en todo el grupo multidisciplinario, manteniendo una comunicación abierta y asertiva y generando confianza al grupo fomentando el sentido de pertenencia y de esta manera poder facilitar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por las organizaciones.

Otro tópico que se tocó en este estudio fue como la productividad del servicio de urgencias de esta IPS estaba directamente relacionado con el nivel de insatisfacción y falta de motivación asociado a la alta carga laboral, la percepción de inadecuada remuneración salarial y la falta de reconocimiento de la labor desarrollada.

En el caso que nos compete es evidente como si bien la evaluación dejó entrever una adecuada percepción respecto a la importancia del área crítica de la reciprocidad que incluye la equidad también es evidente como a menos horas de trabajo hay mayor puntaje y es así como los colaboradores que laboran de 5 a 8 horas (personal administrativo) realizaron una mejor evaluación a diferencia de quienes laboran de 9 a 12 horas (personal asistencial).

Adicional se encontró que el 85% del personal encuestado refiere que la entidad no incentiva cuando se logran o alcanzan las metas propuestas dentro del plan de trabajo, tal como sucede en la IPS HORISOES donde la subvariable con el menor puntaje es reconocimiento de la aportación lo que deja ver la falta de estímulo al percibir que no se da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de una tarea.

Por otra parte, Bustamante U, Lapo M y Grandón en su estudio realizado en Chile, concluyeron acerca de la importancia del clima organizacional sobre la productividad de estas empresas y a nivel directivo facilitó generar el estímulo a los empleados con miras a mejorar la actividad y la productividad de estas.

En el caso que nos atañe nuevamente se pudo denotar la importancia de reconocer el valor del esfuerzo realizado por los colaboradores de la organización pues igualmente factores como la motivación, el reconocimiento a la aportación y responsabilidad y la percepción de no tener un adecuado reconocimiento al esfuerzo por cumplir con la labor indicada además de la calidad en dicha labor fueron elementos claves al momento de responder las encuestas y lograr obtener la información requerida de parte de ellos que puedan determinar las decisiones de la organización y permite a los directivos realizar cambios que correspondan a las necesidades identificadas por la entidad.

## 7. CONCLUSIONES

- ✓ La revisión y el estudio bibliográfico realizado acerca del tópico del clima organizacional y ambiente laboral proporcionó los fundamentos teóricos necesarios para la evaluación de la IPS permitiendo diagnosticar su situación

actual y sustentar los hallazgos encontrados después de aplicar el instrumento.

- ✓ La seguridad y estabilidad en la forma de contratación de la planta de personal de la IPS juega un papel importante ya que representa para los colaboradores seguridad del empleo, sentido de pertenencia a la unidad de trabajo e influye directamente en el compromiso individual y colectivo de la organización, lo que se ve reflejado en el desempeño de las labores asignadas.
  
- ✓ Se constató que el Área crítica con menor puntaje fue la MOTIVACION dejando entrever la percepción que los colaboradores tienen acerca del insuficiente reconocimiento que reciben con los aportes que le hacen a la empresa en su labor diaria y permanente.
  
- ✓ Si bien la evaluación final fue satisfactoria se encontró que el Área crítica con mayor puntaje fue LIDERAZGO evidenciando una adecuada influencia de quienes conforman el Área directiva de la organización la cual influye en cada uno de los empleados llevándolos a lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución y lograr los resultados que se ha trazado la empresa dentro de su planeación estratégica.
  
- ✓ Podemos observar que el clima organizacional se relaciona directamente con el

cumplimiento de objetivos de productividad y la calidad en la prestación de los servicios de salud de la IPS, como queda demostrados en los resultados de los indicadores, los cuales son satisfactorios y superan el 97,4% de cumplimiento.

- ✓ Es claro que mantener un buen clima laboral es fundamental para tener colaboradores eficientes y generar la competitividad en el mercado, esto aplica para cualquier empresa, como quedó evidenciado en los resultados obtenidos de la investigación de la IPS HORISOES y se soportan en las teorías consultadas en el estado del arte.
  
- ✓ Se concluyó que definitivamente existe una relación directa entre el adecuado clima organizacional y el ambiente laboral de una organización con los resultados favorables de los indicadores de productividad y calidad.

## 8. RECOMENDACIONES

1. Evaluar y actualizar el Manual de Funciones acorde a cada uno de los cargos actualmente existentes en Horisoes aclarando perfiles profesionales, requerimientos de experiencia y hojas de vida, así como



las responsabilidades que se evaluarán en cada colaborador.

2. Revisar el proceso actual de inducción y capacitación que permita la adecuada incorporación y adaptación del nuevo colaborador a la organización y a su cargo concientizándolo de la importancia de su rol en el desarrollo de los objetivos de la empresa. Así mismo se deberán diseñar formatos que permitan evaluar el desempeño, las fortalezas y las falencias en aras de propender por mantener las primeras y corregir las segundas asegurando un personal idóneo y capacitado en cada uno de los cargos.
3. Se considera el diseño o generación de formatos que permitan evaluar la adherencia a guías y protocolos que aseguren la unidad de criterios y formalice cada uno de los procesos realizados en la empresa.
4. Se propone el diseño de un plan de estímulos y una política de incentivos con el propósito de crear compromiso y lealtad en los colaboradores motivando su adecuado desempeño y aumentando la eficiencia empresarial, los cuales deben ir acorde a la capacidad de la empresa y de la motivación que se busca en los colaboradores basados en el concepto de Salario Emocional

Dentro de las propuestas para incentivos salariales se presentan:

- a. Proponer convenios con entidades (gimnasios o entrenadores

personales) que promuevan la actividad física, así como permitir los espacios semanales para que los colaboradores accedan a este tipo de actividades.

- b. Programación de jornadas lúdicas, deportivas o recreativas grupales 1 vez al mes, los sábados en horas de la mañana como parte de la integración entre los colaboradores permitiendo obtener mayores lazos con los compañeros y la organización.
- c. Realizar reconocimiento de los mejores empleados basados en las evaluaciones de desempeño y como respuesta a la labor realizada, estos se realizarán de manera mensual y anual de la siguiente manera:
  - . Reconocimiento del empleado del mes
  - . Reconocimiento del empleado del año.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

1. García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual [Internet]. Vol. 42, Cuadernos de Administración. Cali, Colombia; 2009 [cited 2020 Jul 31]. Available from:  
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
2. Agudelo Castañeda CP, Gaviria Cruz LM, González Angulo DL, 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 [Internet]. [Manizales, Caldas]: Universidad Católica de Manizales; 2018 [cited 2020 Jul 31]. Available from:  
[http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1908/Claudia Patricia Agudelo C.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1908/Claudia%20Patricia%20Agudelo%20C.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
3. Cárdenas Niño L, Arciniegas Rodríguez YC, Barrera Cárdenas M. Modelo de intervención en clima organizacional [Internet]. Vol. 2, International Journal of Psychological Research. 2009 [cited 2020 Jul 31]. Available from:  
<http://www.revistas.usb.edu.co/index.php/IJPR/article/download/867/618/0>
4. Agreda M, Muñoz DC. Cómo Influye el Clima Organizacional en la Competitividad de las Organizaciones? [Internet]. [Chía]: Universidad de La Sabana; 2006 [cited 2020 Jul 31]. Available from:

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4004/131320.pdf>

5. Orozco García LM, Arroyo Burbano LM, García Ocampo D. Clima Organizacional como un Factor Clave para Promover la Productividad de las Organizaciones [Internet]. 2018 [cited 2020 Jul 31]. Available from:  
[https://repository.usc.edu.co/bitstream/20.500.12421/2081/1/CLIMA ORGANIZACIONAL.pdf](https://repository.usc.edu.co/bitstream/20.500.12421/2081/1/CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf)
6. Bustamante-Ubilla MA, Grandón Avendaño ML, Lapo Maza M del C. Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estud Gerenciales* [Internet]. 2015 Oct 1 [cited 2020 Jul 31];31(137):432–40. Available from:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000583>
7. Salas-Arbeláez L, García Solarte M, Murillo Vargas G. Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma Negocios* [Internet]. 2017 Jul 1 [cited 2020 Jul 31];8(18):88–95. Available from:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X17300356>
8. Matos Matos WA, Rodriguez Ramirez JR. Clima organizacional y desempeño en los trabajadores administrativos del Hospital Regional Eleazar Guzmán Barrón, Chimbote - 2019 [Internet]. Repositorio Institucional - UCV. Universidad César Vallejo; 2019 [cited 2020 Jul 31]. Available from:  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40879>
9. Bustamante Ubilla MA, Lapo-Maza M del C, Grandón-Avendaño ML. Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile.

Gerenc y Políticas Salud [Internet]. 2016 Jun 30 [cited 2020 Jul 31];15(30):126–41.

Available from:

<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/17158>

10. Matabajoy-Montilla JM, Matabachoy-Tulcán SM, Obando-Guerrero LM. Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto,

Colombia. Univ y Salud [Internet]. 2017 Dec 29 [cited 2020 Jul 31];20(1):26.

Available from:

<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/3555/html>

11. Castro Quintero MV, Mora Carmona Y, Quintero Lobo A, Zamundio Fernández K. Influencia del clima organizacional en la productividad de las auxiliares y

enfermeras del servicio de urgencias de la E.S.E Hospital Rubén Cruz Vélez de la ciudad de Tulúa [Internet]. 2019 [cited 2020 Jul 31]. Available from:

<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/2662>

12. Bohórquez Salinas DF, Perafán Camelo KJ, Sterling Díaz KY. Relación entre clima organizacional y la percepción externa de la calidad de los servicios de salud en la institución prestadora de servicios de salud Comfacauca sede Santander de Quilichao

[Internet]. Manizales, Caldas; 2020 [cited 2020 Jul 31]. Available from:

<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/2826/David>

Fernando bohorquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

13. Salud OP de la. Estrategia para el fortalecimiento de la promoción de la salud en los lugares de trabajo en América Latina y el Caribe [Internet]. San José, Costa Rica;

2000 [cited 2020 Jul 31]. Available from:

[https://www.who.int/occupational\\_health/regions/en/oehpromocionsalud.pdf](https://www.who.int/occupational_health/regions/en/oehpromocionsalud.pdf)

14. Colombia CP de. Capítulo 1: De los derechos fundamentales [Internet]. [cited 2020 Jul 31]. Available from: <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1>
15. Colombia S de. Código Sustantivo del Trabajo [Internet]. 2019 [cited 2020 Jul 31]. Available from:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)
16. Social M de S y P. Plan Institucional de Bienestar Social e Incentivos [Internet]. 2018 [cited 2020 Jul 31]. Available from:  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/SG/GT/Plan-bienestar-incentivos-2018.pdf>
17. Pública DA de la F. Decreto 1083 de 2015 [Internet]. Gestor Normativo. 2015 [cited 2020 Jul 31]. Available from:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
18. Trabajo M de. Resolución 312 de Febrero 13 de 2019 [Internet]. Ministerio de Trabajo. 2019 [cited 2020 Aug 1]. Available from:  
[http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol\\_46de196963114b319f6f857c71866976](http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_46de196963114b319f6f857c71866976)
19. Raffino ME. Empresa [Internet]. Concepto de. 2020 [cited 2020 Aug 1]. Available from: <https://concepto.de/empresa/#ixzz6SM2wX4Ax>
20. Sánchez Murillo AJ, Nieto Martínez HD, Anzola Castillo IE. Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. Cuad Latinoam Adm [Internet]. 2015 [cited 2020 Aug

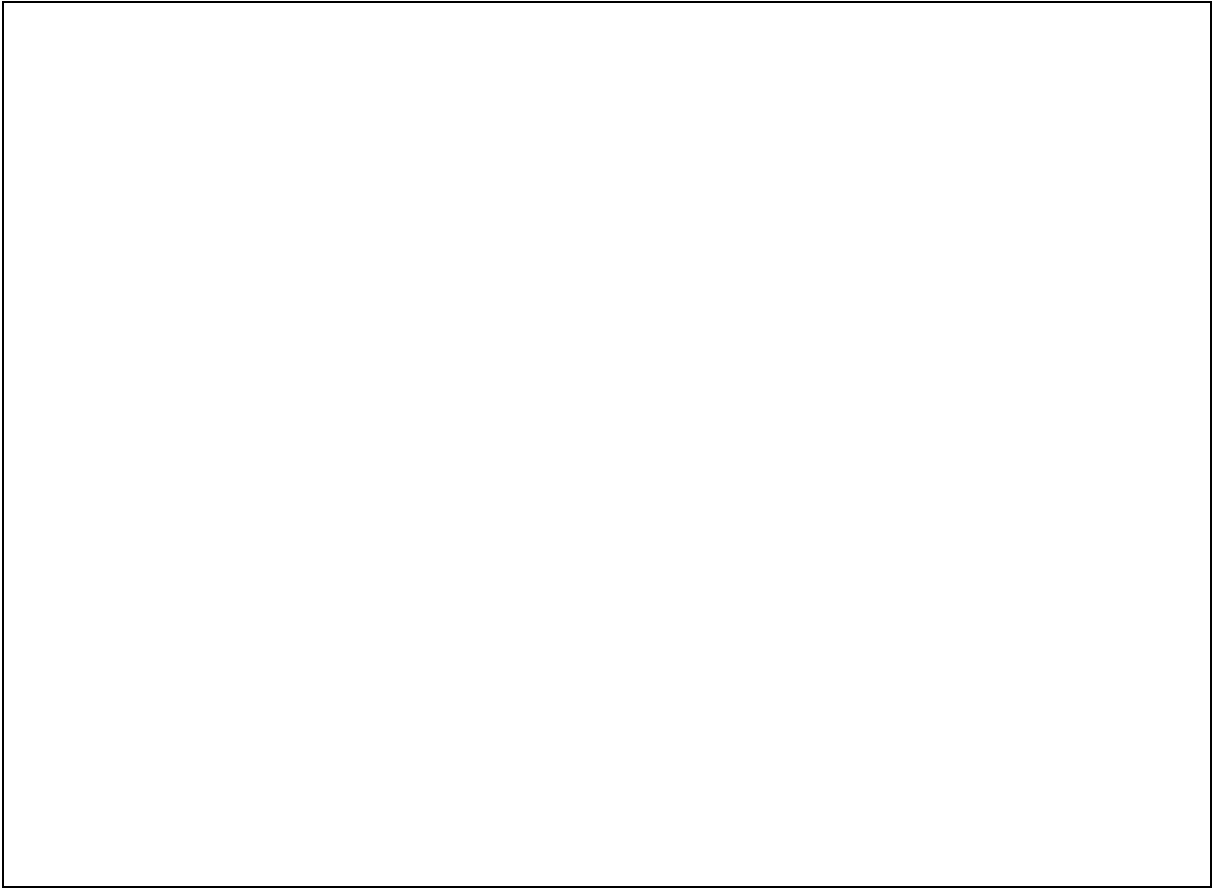
- 1];21:27–37. Available from: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409643604004>
21. Farfán González N. Aspectos del Clima Laboral que Inciden en la Productividad y Crecimiento Organizacional en Instituciones de Salud [Internet]. [Bogotá D.C.]: Universidad Militar Nueva Granada; 2017 [cited 2020 Aug 1]. Available from: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16985/FARFANGONZA LEZNATALIA2017.pdf?sequence=2>
22. Sánchez Jacas I. El diseño metodológico de las investigaciones evaluativas relacionadas con la calidad en salud. MEDISAN [Internet]. 2016 [cited 2020 Aug 1];20(4):544–52. Available from: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192016000400015&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192016000400015&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
23. Forrellat Barrios M. Calidad en los servicios de salud: un reto ineludible. Rev Cuba Hematol Inmunol y Hemoter [Internet]. 2014 [cited 2020 Aug 1];30(2):179–83. Available from: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-02892014000200011&lng=es&nrm=iso&tlng=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892014000200011&lng=es&nrm=iso&tlng=)
24. Morales Sandoval C, Masis Arce A. La Medición de la Productividad del Valor Agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. TEC Empres [Internet]. 2014 [cited 2020 Aug 1];8(2):41–9. Available from: <https://biblat.unam.mx/es/revista/tec-empresarial/articulo/la-medicion-de-la-productividad-del-valor-agregado-una-aplicacion-empirica-en-una-cooperativa-agroalimentaria-de-costa-rica>
25. GEO Tutoriales. El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio [Internet]. Gestion

de Operaciones. 2016 [cited 2020 Aug 1]. Available from:

<https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/el-modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

26. Segredo Pérez AM, García Milian AJ, López Puig P, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Rev Cuba Salud Pública [Internet]. 2015 [cited 2020 Aug 1];41(1):0–0. Available from: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
27. Bernardy Macías ZR. Mejoramiento del Clima Organizacional para el Personal del Servicio de Rentas Internas - Zonal 8 [Internet]. Guayaquil, Ecuador; 2015 [cited 2020 Aug 1]. Available from: [http://192.188.51.77/bitstream/123456789/14896/1/67761\\_1.pdf](http://192.188.51.77/bitstream/123456789/14896/1/67761_1.pdf)
28. Zambrano Álvarez RM. Evaluación de los Factores de Satisfacción Laboral en el Personal y su Incidencia en el Clima Organizacional de las Cooperativas de Transporte Intercantonal con Sede en los Cantones Tosagua y Bolívar [Internet]. Universidad Técnica de Manabí. 2019 [cited 2020 Aug 1]. Available from: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/factores-satisfaccion-laboral.html>





**ANEXOS:**

**1. FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.**

**2. INSTRUMENTOS UTILIZADOS.**

**3. PLAN DE MEJORAMIENTO**

## ANEXO 1

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

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Clima Organizacional y la incidencia en la productividad y calidad de los servicios de Salud en la IPS  
Horizonte Social la Esperanza S.A.S de la Ciudad de Popayán, Cauca año 2020- 2021.

Ciudad y fecha: \_\_\_\_\_ Yo,  
\_\_\_\_\_ una vez informado sobre los propósitos, objetivos,  
procedimientos de esta investigación y de la absoluta reserva de la información consignada en la encuesta,  
relaciono que se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se guardará en la Universidad Católica de Manizales bajo la responsabilidad de los investigadores.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, organizaciones gubernamentales, compañías de seguros u otras instituciones educativas. Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO.

Área: \_\_\_\_\_.

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

Gracias por su colaboración.

Datos generales de la institución

1. Nombre de la institución
2. Tipo de Institución
  1. Mixta
  2. Privada
  3. Publica
3. Denominación de los servicios instituciones en salud
  1. Baja Complejidad
  2. Mediana complejidad
  3. Alta complejidad

Datos generales de identificación del participante

4. Área de trabajo. Marque UNA SOLA OPCIÓN.

4.1 Directivos \_\_\_\_ 4.2 Apoyo operativo \_\_\_\_ 4.3 Asistencial ambulatorio \_\_\_\_  
4.4 Asistencial hospitalario \_\_\_\_ 4.5 Apoyo diagnóstico y terapéutico \_\_\_\_

5. Edad (años cumplidos) \_\_\_\_

6. Sexo

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

7. Estado civil.

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

7.5 Viudo \_\_\_

8. Escolaridad.

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

9. 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

### ÍTEMS CLIMA ORGANIZACIONAL

No	Reflexiones	Respuesta	
		V	F
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo		
3	La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio		
4	En esta organización se busca que cada cual toma decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en esta institución es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones		
7	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución		
8	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación		
9	Aquí las promociones carecen de objetividad		
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.		
11	Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.		
12	La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.		
13	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.		
14	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién tiene que resolverlo.		
15	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.		
16	Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.		
17	Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
18	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
19	En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien.		
20	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
21	Las condiciones de trabajo son buenas.		
22	Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.		
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.		
24	Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.		
25	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		
26	Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.		
27	Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no		

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

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

ANEXO 3

PLAN DE MEJORA

ACTIVIDAD	JUSTIFICACION	PERIODICIDAD Y/O CRONOGRAMA	RESPONSABLE	OBSERVACION
1. Evaluar y actualizar el Manual de Funciones	. Definir perfiles profesionales, requerimientos de experiencia y hojas de vida, así como las responsabilidades que se evaluarán en cada colaborador.	3 meses	. Coordinador de Talento Humano . Coordinadores de áreas	
2. Actualizar el proceso actual de inducción y capacitación	. Permitir una adecuada incorporación y adaptación del nuevo colaborador	3 meses	. Coordinador de Talento Humano . Coordinadores de áreas	



	<p>a la organización y a su cargo.</p> <p>. Diseñar formatos que permitan evaluar el desempeño, las fortalezas y las falencias de los colaboradores.</p>			
<p>3. Diseño o actualización de formatos que permitan evaluar la adherencia a guías y protocolos</p>	<p>. Formalizar y unificar cada uno de los procesos realizados en la empresa.</p>	3 meses	<p>. Coordinador de Calidad</p> <p>. Coordinadores de áreas</p>	
<p>4. Diseñar un plan de estímulos y una política de incentivos</p>	<p>. Crear compromiso y lealtad en los colaboradores motivando su</p>	1 mes	<p>. Coordinador de Talento Humano</p>	

	<p>adecuado</p> <p>desempeño y</p> <p>aumentando la</p> <p>eficiencia</p> <p>empresarial</p> <p>basados en el</p> <p>concepto de</p> <p>Salario</p> <p>Emocional.</p>			
--	---	--	--	--