



**Universidad[®]
Católica
de Manizales**

VIGILADA MINEDUCACIÓN

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SALUD COBERSALUD DEL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ EN EL AÑO 2021.

Integrantes:

**Leidy Milena Sánchez Valencia
Alejandra Elizabeth Franco Álvarez
Mariluz Giraldo
Robinson Vasco
Zoraida Forero Vega
Natalia Ocampo Gallego**

Asesora:

Paula Andrea Peña López

**Universidad Católica de Manizales
Especialización en Administración en Salud
Proyectos II
Centro tutorial Medellín
2021**



TABLA DE CONTENIDO

1.	Información general del proyecto	4
2.	Resumen	5
3.	Introducción	6
4.	Planteamiento del problema	7
5.	Justificación	10
6.	Objetivos	11
6.1.	Objetivo General.....	11
6.2.	Objetivos Específicos.....	11
7.	Marco teórico.....	12
7.1.1.	Antecedentes Internacionales	12
7.1.2.	Antecedentes Nacionales	14
7.2	Clima Organizacional	16
7.2.1.	Conceptos generales	16
7.2.2.	Factores que influyen en el clima organizacional	17
7.2.3.	Dimensiones del clima	17
7.3.	Marco Normativo	21
8.	Metodología	22
8.1.	Tipo de estudio	22
8.2.	Población y muestra	22
8.2.1.	Criterios de inclusión	22
8.2.2.	Criterios de exclusión	22
8.3.	Instrumento	22
8.4.	Procedimiento de recolección de Información	23
8.5.	Plan de análisis	24
8.6.	Componente ético y consentimiento informado.....	25
9.	Resultados y Discusión	26
10.	Conclusiones	34
11.	Recomendaciones	35
12.	Bibliografía	36
13.	Anexos	39

LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS

- **Tabla 1.** Agrupación de variables y subvariables según el “cuestionario sobre mi trabajo” OPS.
- **Tabla 2.** Caracterización sociodemográfica y laboral de Cobersalud IPS
- **Gráfica 1.** Clima Organizacional general
- **Gráfica 2.** Liderazgo
- **Gráfica 3:** Motivación
- **Gráfica 4:** Reciprocidad
- **Gráfica 5:** Participación
- **Gráfica 6:** Promedios de variables por área de trabajo
- **Gráfica 7:** Promedios de variables según tiempo en el área o servicio

VICERRECTORÍA ACADÉMICA
CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y DESARROLLO

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título: Determinación del clima organizacional en la institución prestadora de salud Cobersalud del municipio de Itagüí en el año 2021

Investigadores: Leidy Milena Sánchez Valencia, Alejandra Elizabeth Franco Álvarez, Mariluz Giraldo, Robinson Vasco, Zoraida Forero Vega, Natalia Ocampo Gallego.

Línea de Investigación: Administración de la salud

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

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: Itagüí

Departamento: Antioquia

Duración del Proyecto (periodos académicos): Dos semestres

2. RESUMEN

RESUMEN

Título: Determinación del clima organizacional en la institución prestadora de salud Cobersalud del municipio de Itagüí en el año 2021

Objetivo: Determinar el clima organizacional en la institución prestadora de servicios de salud Cobersalud en el municipio de Itagüí en el año 2021.

Metodología: Se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo y transversal en la IPS Cobersalud del municipio de Itagüí donde se aplicó la encuesta de la OPS a 50 trabajadores del área asistencial y administrativa para medir clima organizacional.

Resultados obtenidos: El clima organizacional fue mejor valorado por el personal asistencial, resaltando el Liderazgo como el área crítica de mejor puntuación, seguido por la Participación y la Motivación sucesivamente; la de menor puntuación fue la reciprocidad. Los empleados del área de Directivos fueron quienes calificaron con menor puntuación las cuatro áreas críticas, encontrando la motivación como la más baja. Finalmente, los trabajadores con mayor antigüedad en el área de trabajo aportaron la calificación más baja a las 4 áreas críticas.

Conclusiones: El Clima organizacional en Cobersalud IPS es satisfactorio, encontrándose mejor valorado por el área asistencial y la antigüedad en el área de trabajo es un factor que influye en este.

Palabras clave: Clima organizacional, Determinación, Satisfacción

ABSTRACT

Title: Definition of the organizational environment of the health services provider institution Cobersalud in Itagüí in 2021

Objective: Define the organizational environment of the health services provider institution Cobersalud in Itagüí in 2021

Methodology: quantitative descriptive and transversal study of the Cobersalud in Itagüí where the World Health Organization/Pan American Health Organization survey was conducted to 50 employees of the assistance and administrative areas, to measure the organizational environment

Results: the organizational of environment was better described and rated by the assistance employees, highlighting the leadership as the critical area with the better Score, followed by the participation and motivation, successively. The lower was reciprocity. The employees on the executive area were the ones that provided the lower scores to the four critical areas, setting the motivation as the lowest one.

Finally, the oldest employees in the working area contributed the lowest Score to the four critical areas.

Conclutions: the organizational environment in Cobersalud is satisfactory, being better scored by the assistance area as the seniority at work is a key influence factor.

Keywords: Organizational environment, Definition, Satisfaction

3. INTRODUCCIÓN

Schermerhorn (2004) y Chiavenato (2009) definieron el comportamiento organizacional como el estudio de las personas y grupos que actúan en las organizaciones, donde se implican varios aspectos: estructura organizacional, motivación, compromiso organizacional, poder, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional.¹ Este último es importante para que las organizaciones funcionen eficientemente, ya que es de gran importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, donde inciden factores como la relación del trabajador con su entorno laboral y con el medio ambiente, ya que hay unas motivaciones que pueden llevar al empleado a alcanzar altos niveles de desempeño, en la medida que se estimulen las organizaciones para realizar trabajo en equipo y se sepan sortear factores como la remuneración, la solución de conflictos, el manejo del poder, toma de decisiones y estímulos laborales.

A su vez el Clima Organizacional está relacionado con el comportamiento de las personas, su manera de trabajar y relacionarse, su interacción con la empresa, el liderazgo y las dinámicas propuesta por los directivos, los insumos que se utilizan en la realización de las actividades diarias, la estructura física del sitio donde se ejecutan dichas actividades, la información que se comparte con todos los miembros de la organización que podría orientar hacia el logro de los objetivos que persigue la empresa. En estos aspectos influye la forma como el liderazgo es utilizado para influir en la motivación de los empleados, como se responde a sus necesidades y los procesos de comunicación para que estas se lleven a cabo; también, el cumplimiento de lo pactado con cada persona en la organización y los estándares que dicha empresa tenga en el medio, que influye en la credibilidad no solo de los empleados sino de la comunidad en general.

En el siguiente trabajo se va a abordar las cuatro áreas críticas para el análisis de clima organizacional según el instrumento de la OPS que se abordará más adelante sobre la IPS Cobersalud en el municipio de Itagüí.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Los recursos humanos son la base de los sistemas de salud sin importar su modelo organizacional u operacional; a través del talento humano se materializa el derecho fundamental a la salud y se crean transformaciones sociales que impactan el acceso y los resultados en salud de las poblaciones”. La política de talento humano en salud busca reconocer la importancia que tiene el talento humano como elemento esencial para mejorar la salud de la población y alcanzar la calidad del sistema de salud. ²

La humanización de la atención, la calidad y la unidad de los servicios de salud requiere la consolidación de equipos de trabajo, donde cada uno de sus integrantes conozca el entorno territorial y poblacional y trabaje en pro del desarrollo de compromisos institucionales y comunitarios que contribuyan al mejoramiento de los servicios de salud; es por eso por lo que las condiciones y ejercicios del talento humano deben ser óptimas y respaldadas por normatividad que amparen la calidad de su profesión. ²

Es por esto que la ley 909 de 2004 art 36, rige el plan de bienestar social del ministerio de salud, la cual incentiva la creación de programas de bienestar social y tiene por objetivo crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del empleado. Así mismo, el decreto 1127 de 2005 reglamenta parcialmente la anterior ley y complementa que las entidades públicas podrán ofrecer a los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales; adicional expone los ejes centrales que deben contemplar los planes de bienestar social, entre los que se incluye la calidad de vida laboral, a través de programas de:

- Medición del clima laboral
- Evaluación de la adaptación al cambio
- Identificación e intervención de la cultura organizacional, entre otros.³

Partiendo de uno de los ejes centrales establecidos en el decreto 1127/2005, el clima organizacional entonces, podría decirse que influye en forma determinante en diferentes aspectos como el bienestar psicológico, la productividad, la satisfacción, la rotación del personal, la adaptación, etc, considerándose la motivación vital para el funcionamiento de cualquier organización; en concordancia con el autor *Rajaram Govindarajan* (2009) en su libro titulado “El desorden sanitario tiene cura”, el cual afirma que la pérdida de motivación, la insatisfacción, el absentismo y la rotación del personal, tienen serias consecuencias sobre la eficiencia y eficacia de la organización y estos pueden crear consigo un clima inadecuado y poner en peligro el éxito de cualquier iniciativa de mejora para lograr los objetivos de la organización. ⁴

Respecto a lo anterior, un estudio realizado por la firma estadounidense de análisis y asesoría Gallup, revela que el número de empleados insatisfechos es más del doble de los

que sí están satisfechos. En 2013 se encuestaron 230,000 empleados en 142 países, Gallup descubrió que sólo el 13% de los trabajadores se siente comprometido con su trabajo, el 63% no están contentos, mientras que el 24% odia su puesto de trabajo. Se puede apreciar que el 87% de los trabajadores en todo el mundo tienen cierto nivel de insatisfacción laboral, lo que conlleva a bajos niveles de productividad. ⁵

De igual forma, un informe de la Firma Plurum, el 80% de los empleados no se sienten a gusto en su trabajo, el 25% de personas reporta su trabajo como la mayor fuente de estrés a la que están sometidos. En cuanto a las empresas, alrededor de 38% tiene problemas para comprometer a sus empleados. Dicha falta de pertenencia por el lugar de empleo tiende a provocar que, en promedio, una persona trabaje en siete empresas distintas antes de cumplir 30 años. ⁶

Por otro lado, en Colombia para el año 2016 se estimó más de 563 mil personas entre profesionales, especialistas, técnicos y tecnólogos, donde las condiciones laborales y de ejercicio ofrecidas por los empleadores del sector salud influían en la distribución, desempeño, capacidad resolutiva y en el desarrollo del talento humano; debido a esta situación se han desencadenado puntos críticos en materia de condición laboral tales como: pesadas cargas de trabajo, supervisión y apoyo deficientes, prolongados horarios de trabajo, lugares de trabajo inseguros, escasa remuneración, inestabilidad laboral y financiera, contratos por prestación de servicios y diferentes factores que afectan este recurso esencial que es el talento humano. ²

Así mismo, en el artículo de Gestión del Talento Humano en Salud Pública, Un análisis en cinco ciudades colombianas (2014) que incluyó a 672 personas vinculadas a instituciones prestadoras de servicios de salud, en términos generales en cuanto a clima organizacional, satisfacción y reconocimientos, evidenció que el 32.4 % de los trabajadores los consideran inadecuados o muy inadecuados.⁷

Complementariamente, el artículo titulado “el clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud; diseño de un modelo teórico, *Bernal González I, Pedraza Melo N.A, Sánchez Limón M.L*”, relatan que diferentes estudios han evidenciado que un adecuado entorno laboral favorece la satisfacción de los empleados del área de la salud y esta a su vez permite mejores resultados y calidad en la atención médica. Señalan, además que estudiar el ambiente de trabajo representa oportunidad para el crecimiento y desarrollo de las instituciones de salud, ya que permite optimizar las condiciones laborales y los estándares de calidad en salud. ⁸

Lo anterior es importante dentro de las IPS que se van a estudiar, porque si existen entornos enfocados en climas laborales saludables, el talento humano se siente motivado a trabajar y a desempeñar sus funciones en beneficio a la prestación del servicio con calidad, buena comunicación para fines de diagnósticos médicos, entendimiento en

relación paciente o usuarios y sobre todo para mejorar la humanización de los servicios. Cabe resaltar también que, dentro de las instituciones de salud, un buen clima laboral permite la disminución de factores adversos que implican consecuencias costosas y emocionales para la empresa. Por lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el clima organizacional en la institución prestadora de servicios de salud Cobersalud en el año 2021?

5. JUSTIFICACIÓN

La IPS Cobersalud cuentan con una política Institucional enfocada “ofrecer servicios confiables, seguros y humanizados” tanto para los usuarios como para sus trabajadores, “basados en un trato dignos, profesional, familiar y cálido” mediante un modelo de salud centrado en la población. ⁹

Con base en lo anterior, diagnosticar el clima organizacional en la IPS Coobersalud resulta ser una herramienta bastante útil para las directivas de esta organización ya que aporta al interés institucional debido a que los datos obtenidos ofrecen información precisa sobre sus empleados y la dinámica en que se desarrollan los procesos, allí se pueden identificar las áreas críticas del clima laboral y de oportunidad que se tienen dentro de la institución lo que puede orientar la toma de decisiones y la construcción de planes de mejora que incluyan estrategias de intervención que impacten en la productividad y la calidad en la prestación de los servicios.

La calidad en los servicios de salud es un tema que ha tomado gran fuerza en este tipo de instituciones no solo por la obligatoriedad a que se les somete desde el punto de vista legal, sino también porque esto favorece la buena imagen hacia el cliente externo incluidos los usuarios y proveedores, además de influir en la optimización de los recursos, costos, entre otros; para lo cual es importante aondar en los factores que influyen en estos aspectos, lo que se puede lograr a través del análisis del Clima Organizacional en las cuatro dimensiones propuestas por el instrumento de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), tal como se desarrollará en esta investigación, donde se podrán observar factores como las relaciones interpersonales, la motivación, el tipo de liderazgo, etc, proporcionando información que pueda apoyar al área de talento humano en programas dirigidos directamente a los empleados con el fin de potenciar el compromiso de su capital humano para el cumplimiento de objetivos, mejorar la forma en que los colaboradores se sienten respecto a su empleo, su lugar de trabajo y las oportunidades de desarrollo que este le ofrece, representando un factor que promueva la productividad y los programas de retención de personal en la medida en que estas acciones sean aplicadas, ya que a través del análisis del entorno donde se realiza la prestación de los servicios de salud, se podría percibir la influencia de este en el comportamiento y el rendimiento del individuo.

Por otro lado, es importante destacar que, en la IPS Coobersalud, no se ha realizado antes la medición del Clima Organizacional por lo tanto se desarrollará esta investigación con el fin de determinarlo, aportando así elementos que puedan favorecer los procesos de mejora continua en dichas instituciones.

Finalmente, esta investigación aportará a nuestro desarrollo profesional presentándose como trabajo de grado en cumplimiento del requisito para optar al título de Especialistas en Administración de la Salud de la Universidad Católica de Manizales.

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el clima organizacional en la institución prestadora de servicios de salud Cobersalud en el municipio de Itagüí en el año 2021.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Medir el clima organizacional en la IPS Cobersalud en el año 2021.
- Describir los principales factores que influyen en el clima organizacional.
- Analizar las condiciones sociodemográficas y laborales de los trabajadores frente al clima organizacional de las instituciones prestadoras de salud.

7. MARCO TEORICO

7.1.1 Antecedentes Internacionales:

- *Juárez Adauta, S*, en el año 2016, realizó un estudio tipo observacional, transversal y descriptivo en el Hospital General La Villa de la ciudad de México, con el fin de medir el clima organizacional entre los trabajadores tanto de tipo administrativo como asistencial; para lo cual se contó con una muestra de 264 personas. Se aplicó una encuesta de 80 ítems propuesta por la OPS, en la cual se evaluaron 4 categorías: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Para el análisis de los datos, se utilizó el paquete SPSS v.22, prueba t-student y análisis de varianza. Los puntajes obtenidos fueron evaluados en una escala de 1 a 10 y en general, el clima organizacional tuvo un puntaje de 6,2. Al dividir la población en subgrupos, se encontró que los mayores de 50 años calificaron el clima organizacional con el mayor puntaje, siendo este 6,4; en cuanto a la categoría de trabajo, los empleados de asistencia técnica proporcionaron la mayor calificación con un promedio de 6,34 y las enfermeras calificaron el menor puntaje (5,98) con una diferencia no significativa. En los subgrupos de turno y responsabilidad económica familiar, tampoco se encontraron diferencias significativas en sus puntajes. La antigüedad en la institución sí presentó diferencia significativa, siendo los de mayor antigüedad los que calificaron con mejor puntaje el clima organizacional (6,3). Los componentes de liderazgo y motivación fueron los mejores evaluados y estuvieron relacionados con un buen nivel de clima organizacional. ¹⁰
- *Segredo Pérez, A.M, Sánchez González, M, Casanova González, M.F*, realizaron un estudio para evaluar la percepción del clima organizacional en el Policlínico Universitario "Dr. Mario Muñoz Monroy", municipio de Abreus Cienfuegos en el año 2015, para el cual se utilizó el instrumento ECOS-S que evalúa el clima organizacional en 3 dimensiones: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección. Los datos obtenidos fueron procesados en el paquete estadístico SPSS y para el análisis de los resultados se estableció una escala en la cual el puntaje de 6 o más era adecuado, 4 a 5,9 en riesgo y menos de 4 era inadecuado. Se dividió la población en estrato servicios y estrato departamentos. La dimensión de comportamiento organizacional (motivación, comunicación y relaciones interpersonales y de trabajo) se clasificó en riesgo, siendo la categoría motivación la única que presentó un promedio de 6,4 en la categoría servicios, lo que representa un clima organizacional adecuado solo para este ítem. La dimensión estructura organizacional (funcionamiento, condiciones de trabajo y estímulo al desarrollo organizacional) también fue clasificada en riesgo, donde la categoría condiciones de trabajo obtuvo un puntaje de 3,8 lo que significa que es inadecuado en el estrato departamentos. La dimensión estilo de dirección

(liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo) presentó un comportamiento igual a las otras dimensiones, clasificándose en riesgo donde todas las categorías tienen un comportamiento similar, destacando el liderazgo en el estrato servicios con un puntaje de 6,1. En conclusión el clima organizacional de esta institución fue clasificado en riesgo, siendo el estrato servicios, el que percibió mejor el clima organizacional. ¹¹

- *Araya Salgado, M, Medina Giacomozzi, A*, en el año 2017 realizaron una investigación de tipo analítico correlacional de corte transversal; para determinar si existía relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, para lo cual se aplicaron dos instrumentos tipo encuesta a 136 funcionarios pertenecientes a dos Centros de Salud Familiar de una comuna en Chile. Se empleó la escala de satisfacción laboral diseñada por los autores Meliá y Peiró y adaptada por Chiang, Salazar, Huerta y Núñez; para medir clima organizacional, se utilizó el instrumento de Koys & Deccottis adaptada por Chiang, Salazar, Huerta y Núñez. Dentro de los resultados, se encontró que, según sexo, los hombres se encontraban más satisfechos (51,43%) y los menores de 36 años presentaron mayor nivel de satisfacción. En cuanto a la categoría funcionaria (profesionales, técnicos, auxiliares, administrativos), tipo de contrato y jornada laboral, en su mayoría presentan un nivel de satisfacción medio y alto. Respecto al clima organizacional, los hombres perciben un nivel más alto que las mujeres y de acuerdo con la edad, los menores de 36 años perciben el clima en un nivel alto (61,9%), más que los demás grupos etarios. De acuerdo con la antigüedad en el cargo, los que llevan menos de 4 años perciben un alto nivel en el clima con un 57,14%, observarse una diferencia significativa con los que llevan más años de antigüedad. Con relación a la categoría funcionaria, los profesionales médicos fueron quienes percibieron el mayor nivel del clima organizacional. Al analizar la satisfacción laboral por dimensiones la que presenta el nivel más alto es satisfacción con la forma en que realiza su trabajo (3,56) y en cuanto al clima organizacional, la confianza percibió el nivel más alto. Al relacionar ambas variables, se encontró una relación estadísticamente significativa entre ellas, lo que significa que una buena percepción del clima laboral se relaciona con un nivel alto de satisfacción laboral. ¹²
- *Rodríguez Ramos, S.L, Lázaro Suárez, I, Martínez Abreu, J, Alfonso Viart, B, Cuyac Lantigua, M, Reyes Martín, B*, en el años 2017, realizaron un estudio de tipo descriptivo con corte transversal, con el fin de evaluar el clima organizacional en la institución, con una muestra de 120 trabajadores de la Clínica Docente Estomatológica de Colón, para lo que se aplicó el instrumento ECOS-S que estudia el clima organizacional en 3 dimensiones: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección. Para el análisis de los datos se creó una escala ordinal así: adecuado 6 o más, en riesgo 4 a 5,9 e inadecuado, menos de 4. El comportamiento organizacional fue clasificado como adecuado

destacándose la categoría motivación como la de menor promedio (6,6); la dimensión estructura organizacional se calificó con un nivel adecuado a pesar de que la categoría condiciones de trabajo se clasificó en riesgo. En cuanto a la dimensión estilo de dirección, esta fue calificada como adecuada donde la categoría trabajo en equipo obtuvo la mayor puntuación. En general, las 3 dimensiones fueron evaluadas como adecuadas y la única categoría que tuvo un resultado desfavorable, fue las condiciones de trabajo que se refiere a las condiciones ambientales, físicas y de recursos. ¹³

7.1.2 Antecedentes Nacionales:

- *Agudelo Loaiza R.D, Peña Lopez P.A, Hoyos Loaiza C, Jimenez Montoya M.A,* realizaron un estudio cuyo objetivo era “determinar la relación entre el clima organizacional y la percepción de la calidad de los servicios en una institución de salud de la ciudad de Manizales entre los años 2018-2019”. Se realizó un estudio de tipo cuantitativo-analítico, transversal mediante encuestas; la población estudio estuvo representada por el personal asistencial y administrativo de una clínica de la ciudad de Manizales para evaluar clima organizacional, cuya muestra a evaluar fue de 183 asistenciales y 99 administrativos: la población para evaluar la percepción fueron usuarios del tercer trimestre del año 2018 en la misma clínica, cuya muestra a evaluar fue de 382 usuarios encuestados. Se aplicó un nivel de confianza del 95% y un porcentaje de error del 5%. Para medir el clima organizacional se utilizó el instrumento de la OPS llamado “cuestionario sobre mi trabajo” y para medir la percepción se utilizó el cuestionario SERVQUAL. Los resultados que se obtuvieron de la investigación fueron: las cuatro variables aplicadas para medir clima fueron “medio satisfactorias” en el área asistencial, presentando los porcentajes más altos, la motivación; para el área administrativa el resultado promedio es “satisfactorio” presentando el porcentaje más alto el liderazgo; al comparar la variable tiempo laborado con el instrumento OPS, se observa que aquellos que llevan en su cargo actual de 6-10 años presentan un nivel satisfactorio dentro de la institución. Respecto a los resultados obtenidos para percepción, las brechas más significativas son las dimensiones de confiabilidad, tangibles y aseguramiento. Las variables “clima total” y “percepción de la calidad”, poseen un coeficiente de Pearson estadísticamente significativo; la “expectativa de calidad” no es estadísticamente significativa con las 4 dimensiones de clima organizacional. Se concluye que la clínica al tener un clima organizacional satisfactorio no necesariamente garantiza buenos niveles de calidad en la atención en salud; adicional se observa que, a pesar de tener resultados satisfactorios en el clima organizacional, la calidad en la atención requiere mejoras en todas sus dimensiones y el fortalecimiento de la percepción de los usuarios. ¹⁴
- *Espitia E.E, Cabrales M.A, Moron K.M,* en el año 2017 publicaron un artículo, cuyo

objetivo era “determinar el clima organizacional de una IPS de Montería Córdoba con el fin de establecer estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral”. Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal con un total de 390 empleados, de los cuales 293 pertenecían al área asistencial y 97 al área administrativa; la muestra estadística fue de 193 empleados a los cuales se les aplicó el instrumento de medición. Para la recolección de la información se utilizó una encuesta que era una fusión del instrumento de la OPS y uno propio diseñado por talento humano de la IPS. Los resultados obtenidos según las personas encuestadas relatan que al presentarse dificultades respecto a su trabajo, la opción “ a veces” con un 58,5% tienen la oportunidad de participar en las soluciones; el 41,5% de los encuestados relatan sentirse escuchados por sus jefes al expresar sus ideas y puntos de vista, el 44% afirma sentirse valorados, lo que indica que el 85% de los encuestados manifiesta en la mayoría de veces sentirse valorado y escuchado; el 54.9% afirman recibir siempre por parte de sus jefes comunicaciones claras de sus objetivos y tareas respecto a las funciones asignadas; el 60,1% asegura que su área siempre trabaja en equipo; el 43% de los encuestados dice que solo algunas veces es reconocido su desempeño en el trabajo; el 50,8% afirma que siempre las herramientas y equipos con los que realizan su trabajo se encuentran en buen estado; el 52,8% afirma que algunas veces su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones. Se concluye que los trabajadores al sentirse escuchados y valorados por sus jefes inmediatos, mejoran los canales de comunicación y se puede aprovechar como una fortaleza cuando se presente alguna oportunidad de mejora; en el grupo de relaciones interpersonales se encuentran fortalezas como trato cordial, respetuoso y ameno entre los miembros del equipo, lo que permite hacer seguimiento a situaciones adversas; dentro de las cosas a mejorar se encuentran falencias en la infraestructura, desconocimiento en los programas de capacitación y cortos periodos de tiempo en entrenamiento del personal nuevo; también se resaltan fortalezas como herramientas y locaciones físicas adecuadas que permiten tener entornos de trabajo seguros. En general la institución manifiesta un buen clima organizacional y se ve reflejada en la plataforma estratégica del mejoramiento continuo, el autocontrol, el respeto, el trabajo en equipo y el recurso idóneo. ¹⁵

- *Ortiz Campillo L, Ortiz Ospino L.E, Coronell Cuadrado R.D, Hamburger Madrid K, Orozco Acosta E*, en el año 2019 publicaron un artículo cuyo objetivo era “determinar la incidencia del clima organizacional en la productividad laboral a partir de investigaciones en instituciones prestadoras de servicios de salud para generar estrategias de mejora continua”; se realizó un estudio correlacional transversal. Su universo estaba conformado por empleados administrativos de dos IPS con un total de 351 empleados; la muestra fue tipo aleatoria simple, obteniéndose un n:187 empleados; el instrumento de medición para la recolección de la información fue un cuestionario, el cual consta de 35 afirmaciones con una única respuesta, utilizando

una escala tipo Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo); este instrumento mide factores como condiciones ambientales, recursos tecnológicos, estilos de dirección, reglas y normas de la organización, remuneración, ect. Los resultados arrojados por las percepciones de 187 individuos son: los factores de clima organizacional y productividad laboral tienen relaciones significativas, la eficacia y la efectividad tienen correlaciones medianamente fuertes, y fuertes con el ambiente físico, estructura organizacional y personales; en relación con la eficiencia de los recursos humanos, se puede afirmar que tienen relación significativa con todos los componentes de clima organizacional pero de carácter débil; se observa que cuando se pasa de un clima organizacional bajo al alto, la productividad laboral tiende a ser alta; el factor de clima organizacional que más incide en la productividad laboral es la estructura de la organización; Estudiar la relación entre clima y productividad es complejo en el sector salud debido a la complejidad y dinámica de la operación, que pueden generar barreras de formulación y medición; pero de la actual investigación se puede concluir que las actividades de medición y de interpretación de variables anexas al sector salud, indican un punto de partida para el mejoramiento de la productividad y el clima organizacional de las empresas de este sector. Con los anteriores resultados se recomienda implementación de estrategias que mejoren el clima organizacional en pro de una buena productividad laboral tales como incentivos, jornadas de capacitación, mejoras vínculos de comunicación entre empleados y jefe. ¹⁶

7.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

7.2.1 Conceptos generales:

El concepto de clima organizacional es definido por Forehand y Gilmer como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influyen en el comportamiento de las personas que forman”. ¹⁷

Cárdenas, Arciniegas y Barrera lo definen como un 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 del entorno de trabajo que influyen, de manera directa o indirectamente, en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Estas dos variables influyen en la productividad de las empresas. ¹⁸

Muchos otros autores han aportado a dicho concepto dentro de los cuales se encuentran, Litwin y Stringer en 1968 quienes proponen que el contexto y la estructura de la organización influyen en el clima organizacional y que este a su vez impacta en el comportamiento de sus empleados. Por su parte, Schneider, Hall y Snyder (1975) han

indicado que la percepción es el ingrediente crítico del clima organizacional. Con sus trabajos han dejado en evidencia la importancia del individuo en este fenómeno, pues este finalmente, es quien genera las percepciones que marcan las interacciones que este lleva a cabo en el contexto organizacional. Uno de los autores más destacados en el tema organizacional es el psicólogo norteamericano Rensis Likert quien estableció 3 tipos de variables que describen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional así:

- 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.¹⁹

7.2.2 Factores que Influyen en el Clima Organizacional

Cuando se habla de clima organizacional se hace referencia al ambiente interno en que se desarrollan las actividades dentro de una institución, el cual se encuentra influenciado de forma directa por factores subjetivos y objetivos como por ejemplo el contexto en el cual se recibe y envía la información, los estilos de dirección, las formas y condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los sistemas de compensación, etc.

Diversos autores han identificado varios factores que influyen directa o indirectamente en el clima organizacional de una institución, los cuales son también llamados dimensiones definidas como las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos como la comunicación, los conflictos, la estructura, la identidad, el tipo de liderazgo, la motivación, la participación, la remuneración, la toma de decisiones, etc.

7.2.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Los diferentes autores que han abordado el tema de Clima Organizacional han desarrollado cuestionarios con el fin de evaluarlo de una manera amplia y profunda, sin embargo, establecen diferentes números y tipos de dimensiones para su estudio, aunque algunas de ella coinciden en sus trabajos. A continuación, se presentan las dimensiones establecidas por algunos investigadores a lo largo de la historia.

Rensis Likert describió 8 dimensiones para evaluar el clima organizacional;²⁰

- *Los métodos de mando:* 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 la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- *Las características de los procesos de la 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 la fijación de objetivos o de directrices.
- *Las características de los procesos de control:* El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:* La planificación, así como la formación deseada.

Litwin y Stringer, miden la percepción de los empleados en función de 6 dimensiones: ¹⁸

- *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 presentan en una situación de trabajo.
- *Apoyo:* Los sentimientos de apoyo 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 como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento que abarca 11 dimensiones: ²⁰

- *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 les 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.

La Organización panamericana de salud (OPS), ha desarrollado un instrumento para el análisis de clima organizacional donde se trabaja con cuatro áreas críticas que a su vez se dividen en subvariables para facilitar su análisis e intervención: ²¹

- **Liderazgo:** Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados. Se tienen en cuenta las siguientes subvariables:

Dirección: Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo estableciendo metas y objetivos.

Estímulo a la excelencia: Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados, buscando constantemente mejorar los resultados.

Estímulo al trabajo en equipo: Busca fundamentalmente el logro de objetivos comunes.

Solución de conflictos: Lograr superar los conflictos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos.

- **Motivación:** Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución. Se analizarán las siguientes subvariables:

Realización personal: El trabajo debe permitir gran control del destino propio, libertad

de expresión y oportunidades para la experimentación, lo que produce motivación para canalizar sus capacidades en pro de la compañía.

Reconocimiento de la aportación: Cuando la organización reconoce el esfuerzo de cada persona para el logro de los objetivos institucionales, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce del ego.

Responsabilidad: Capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. La responsabilidad en una organización se mide por el grado de compromiso con el trabajo.

Adecuación de las condiciones de trabajo: Las condiciones físicas, ambientales y psicosociales en que se realiza el trabajo, así como los recursos suministrados, deben ser congruentes con la naturaleza del trabajo, de lo contrario produce insatisfacción en el empleado.

- **Reciprocidad:** Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización. Se tendrán en cuenta las siguientes subvariables:

Aplicación al trabajo: Cuando un individuo se encuentra plenamente identificado con su trabajo y con la institución, adopta comportamientos que superan los compromisos formales de su contrato.

Cuidado del patrimonio institucional: Se refleja por medio del cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes de la institución.

Retribución: La organización habrá de optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus recursos humanos para contribuir con su realización personal y desarrollo social.

Equidad: Los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones de manera equitativa, en condiciones de igualdad de condiciones de trabajo, igualdad de beneficios.

- **Participación:** Involucración de los trabajadores en la actividad de la institución aportando cada cual la parte que le corresponde para darle cumplimiento a los objetivos institucionales. Se incluirán las siguientes subvariables:

Compromiso con la productividad: Se da en la medida en que cada individuo realiza con óptima eficiencia y eficacia sus funciones individuales.

Compatibilidad de intereses: Integrar la diversidad de sus componentes en dirección al cumplimiento de objetivos institucionales.

Intercambio de información: El impulso directo a la libre circulación de la información, es el mecanismo que hace que los grupos mantengan vínculos de cooperación.

Involucración al cambio: La actitud de promoción, aceptación y compromiso frente a las

decisiones de cambio, participación, aporte de sugerencias, nuevos hábitos, definen a una persona o grupo como realmente involucrado en los procesos de cambio institucional.

7.3 MARCO NORMATIVO

- *Decreto 614 de 1984*, por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. Constituye el Plan Nacional de Salud Ocupacional y en su artículo 2 expone entre otros, que el objeto de la salud ocupacional es prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo y 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.²²
- 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 programas para medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, de acuerdo con los resultados. Es prioridad para el Ministerio de Ambiente y desarrollo Sostenible, a través del Grupo de Talento Humano y Programa de Bienestar Social Laboral, buscar alternativas viables de solución a las necesidades actuales detectadas, mediante el desarrollo de un programa permanente y dinámico, que lleve a mantener y mejorar las condiciones de vida y salud de los trabajadores y lograr su más alto nivel de bienestar y eficiencia en su sitio de trabajo desarrollando actividades que contribuyan a un clima laboral adecuado; aportando a través de la construcción de acciones que mejoren el nivel educativo, de salud, vivienda, recreación y cultura, que permitan a los funcionarios y sus familias un desarrollo integral, el mejoramiento de su nivel de vida, así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.²³
- *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. En el capítulo II hace referencia a la identificación y evaluación de los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos, definiendo factor psicosocial como los aspectos intralaborales, 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.²³

8. METODOLOGÍA PROPUESTA

8.1. TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio cuantitativo, ya que se recolectó y analizó datos numéricos obtenidos a través de una encuesta aplicada a la población; estudio descriptivo debido a que se determinó el clima organizacional por medio de variables que describían dicho objeto de estudio en un momento determinado, por lo cual también es transversal.

8.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está conformada por 57 trabajadores del área administrativa y asistencial de la IPS Cobersalud del municipio de Itagüí, de los cuales 50 de ellos accedieron a responder la encuesta.

Para la aplicación de las encuestas se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

8.2.1. Criterios de Inclusión:

- Trabajadores que llevaran más de 6 meses laborando en la institución.
- Personal de todos los tipos de contrato.
- Personal administrativo y asistencial de las IPS.

8.2.2. Criterios de exclusión:

- Trabajadores que al momento de la aplicación de la encuesta se encontrarán gozando de su período de vacaciones, de licencia o incapacidad.
- Trabajadores que se encontraran realizando reemplazos.
- Personal de práctica.
- Trabajadores que llevaran menos de 6 meses en la institución.

8.3. INSTRUMENTO

Para la recolección de los datos, se utilizó el cuestionario diseñado por la Organización Panamericana de la Salud OPS para evaluar clima organizacional, el cual lleva por nombre "Cuestionario sobre mi trabajo" (anexo # 1), el cual consta de 80 preguntas que evalúan cuatro áreas críticas para evaluar el clima en una organización: liderazgo,

motivación, reciprocidad y participación. Cada área crítica se divide en 4 subvariables y a cada una de estas les corresponde 5 afirmaciones dispuestas aleatoriamente en el cuestionario.

Tabla N°1 Agrupación de variables y subvariables según el “cuestionario sobre mi trabajo” OPS.

VARIABLE	SUBVARIABLE	AFIRMACIONES
Liderazgo	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	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	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
Participación	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 - 49 - 64 - 80

Fuente: Organización Panamericana de la Salud

8.4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- Se envió carta de solicitud de autorización a los directivos de la IPS Cobersalud en el estudio, con el fin de que tuviera conocimiento del desarrollo de la investigación.
- Se dio a conocer a los trabajadores sobre la investigación por medio de correo electrónico, en el cual se explicó en qué consistía el estudio.
- Se envió a través de correo electrónico el formulario “Cuestionario sobre mi trabajo” a cada empleado que cumplía con los parámetros de inclusión, incluyendo el consentimiento informado.

8.5. PLAN DE ANÁLISIS

Para la tabulación de la información se utilizó Excel, en el cual se registraron todos los datos obtenidos facilitando su análisis por medio de frecuencias, medias, promedios y gráficas.

Se realizó un análisis univariado de los datos el cual permitió describir la población a través de las variables edad, sexo, tipo de contrato, cargo, horas laboradas en el día y tiempo Laborado en la institución y se presentó en forma de estadígrafos descriptivos y porcentuales.

Para la descripción de las cuatro áreas críticas, se realizó un gráfico por cada una de ellas donde se expresó el nivel de cada una de las subvariables por medio una escala ordinal de 0 a 5, ya que a cada afirmación considerada como correcta (según el ideal de clima satisfactorio) se le asignó 1 punto y si era incorrecta se le asignaba 0, obteniendo un valor total por variable de 5 puntos. Por lo tanto, si el resultado era $<2,5$ se consideraba insatisfactorio, entre 2,5 y 3 es medianamente satisfactorio y >3 es satisfactorio. ²¹

También se realizó análisis bivariado con el fin de establecer diferencias en el clima organizacional según el tipo de contrato, tiempo laborado y cargo, de acuerdo con las 4 áreas críticas.

8.6. COMPONENTE ÉTICO Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

Este proyecto cuenta con los tres principios fundamentales para la investigación en seres humanos, los cuales son:

- Respeto a las personas, a su libertad y a la independencia a través de la aceptación de sus derechos; protegiendo su autonomía y tratándolos con cortesía;
- Beneficencia, maximizando beneficios para la investigación y minimizando riesgo para las personas. Sobre cualquier estudio, la premura de no hacer daño.
- Justicia, equilibrando beneficios y riesgos en la participación de la investigación.

El componente ético está orientado al equilibrio entre los derechos de los individuos involucrados en la investigación y los beneficios que se esperan obtener de la investigación.

Para realizar la investigación, se tuvo en cuenta la resolución 8430 de 1993 del ministerio de salud de Colombia, ²⁴ la cual “establece las normas técnicas, científicas y administrativas para la investigación en salud” y el artículo 11, numeral a, el cual cita la investigación si riesgo y la describe como aquellos “estudios que emplean técnicas y métodos de investigación 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 (como el implementado en este estudio) y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta”. Para el presente estudio, se informó a la coordinación medica de la IPS Cobersalud que la investigación a desarrollar no generaría ningún riesgo para los participantes y se realizó previa autorización por medio de carta de aprobación vía correo electrónico (anexo # 2).

Antes de iniciar la metodología de la investigación, se informó a los participantes de la encuesta a aplicar, y se definió con cada uno, los criterios de inclusión de manera voluntaria y anónima, con el fin de cumplir con el derecho a la confidencialidad y de dar claridad respecto a la información que se recolecto solo sería utilizada con fines académicos.

9. RESULTADOS Y DISCUSION

Se aplicó el instrumento “Cuestionario sobre mi trabajo” de la OPS a 50 trabajadores de Cobersalud IPS. En la siguiente tabla se presenta la caracterización sociodemográfica y laboral obtenida del análisis de los datos.

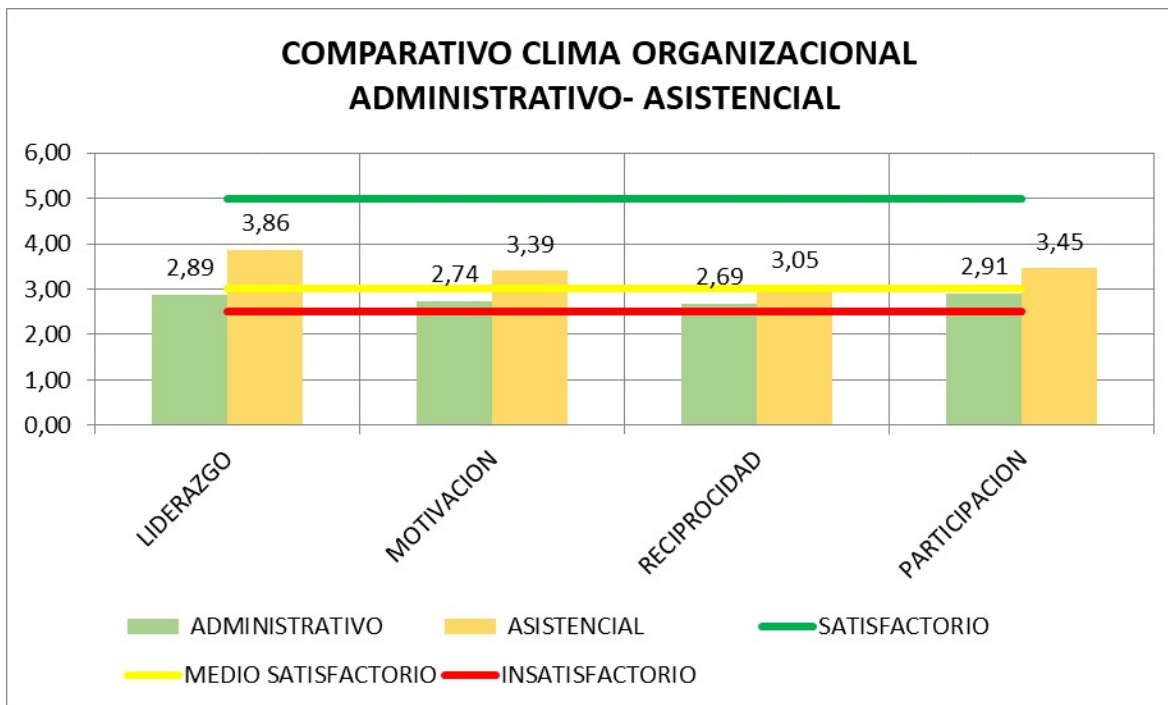
Tabla N°2 Caracterización sociodemográfica y laboral de Cobersalud IPS

Caracterización de la población							
Variable	Categoría	Frecuencia	%	Variable	Categoría	Frecuencia	%
Sexo	Hombre	8	16	Edad	Menores de 30	25	50
	Mujer	42	84		30 a 40 años	17	34
					Mayores de 40	8	16
Estado civil	Casado	9	18	Escolaridad	Posgrado	5	10
	Separado	3	6		Secundaria	3	6
	Soltero	25	50		Técnico	27	54
	Unión Libre	13	26		Universitaria	15	30
Área de trabajo	Apoyo diagnóstico y terapéutico	11	22	Tiempo laborado área actual	11 años o más	2	4
	Apoyo operativo	17	34		De 1 a 5 años	15	30
	Asistencial ambulatorio	15	30		De 6 a 10 años	5	10
	Directivos	7	14		Menos de 1 año	28	56
Tipo de contrato	Carrera administrativa	3	6	Termino del contrato	Prestación de servicios	3	6
	Otra	1	2		Término fijo	30	60
	Por la institución	45	90		Término indefinido	17	34
	Prestación de servicios	1	2				
Total encuestados: 50 trabajadores							

Como se observa en la tabla anterior, las mujeres representan el 84% del total de trabajadores; la mayoría son menores de 30 años y en menor proporción, mayores de 40 años. En cuanto a la escolaridad, priman los de nivel técnico con el 54% seguido de los universitarios que aportan el 30% del talento humano de la institución; por último, el 56% de los empleados llevan menos de 1 año en su área de trabajo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con base en los objetivos planteados en la presente investigación para determinar el clima organización al en Cobersalud IPS.

Gráfica 1: Clima Organizacional general

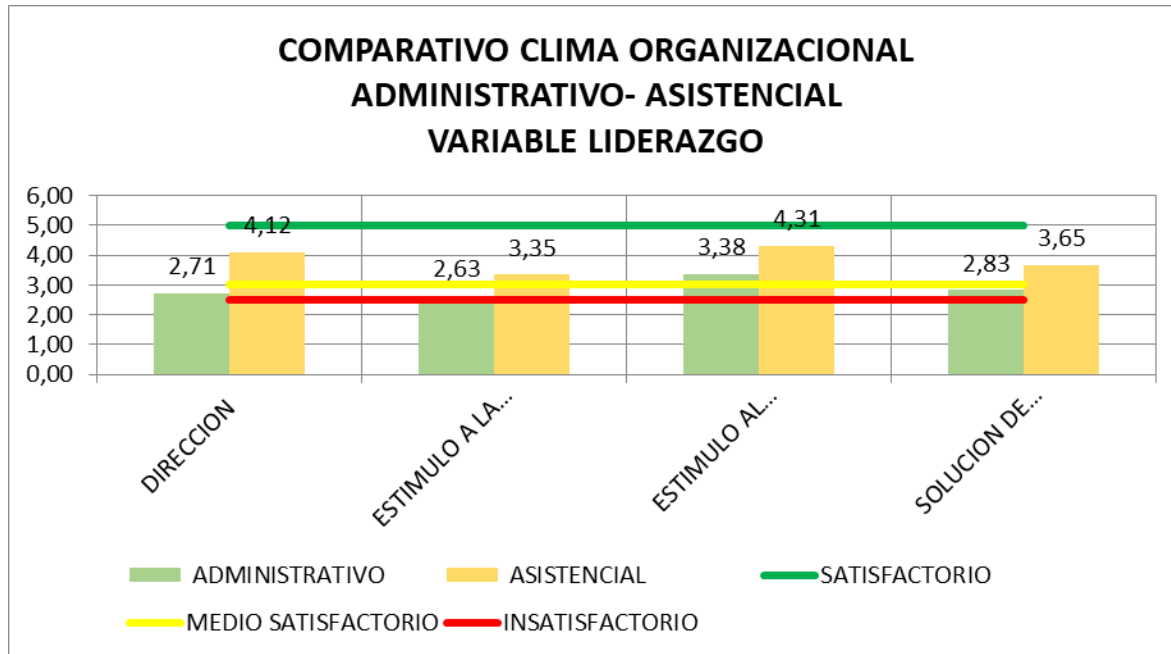


Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo establecido en la gráfica 1 de clima organizacional con sus variables de liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y llevádola a un análisis donde se intervinieron las áreas asistencial y administrativo de la institución, se puede observar que en la categoría de percepción por los empleados en el área asistencial, se encuentran todas las variables en un nivel satisfactorio con un promedio de 3.44; contrario al área administrativa donde la percepción se refleja como medianamente satisfactoria con un promedio de 2,80. Lo anterior puede verse reflejado debido a que el personal administrativo responde a cuestionamientos respecto al estímulo del trabajo y a la dirección basados en el tiempo que llevan en la institución (menor a un año).

Adicional, se observa la variable reciprocidad en el área administrativa como la calificación más baja la cual está relacionada con las dimensiones de aplicación al trabajo y equidad; lo anterior se contrasta con el antecedente nacional publicado en el 2019 cuyo objetivo era “determinar la incidencia del clima organizacional en la productividad laboral a partir de investigaciones en instituciones prestadoras de servicios de salud para generar estrategias de mejora continua” donde se concluyó al igual que en este estudio que la eficiencia de los directivos que tienen una relación débil y se recomendaba la implementación de estrategias que mejoren el clima organizacional en pro de una buena productividad laboral tales como incentivos, jornadas de capacitación, mejoras vínculos de comunicación entre empleados y jefe.

Gráfica 2: Liderazgo



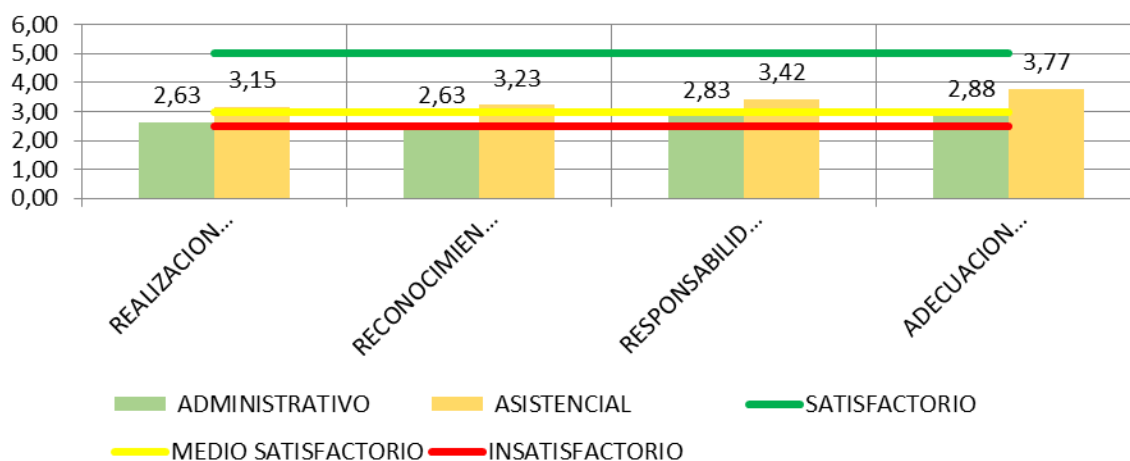
Fuente: elaboración propia

En la gráfica 2 se observa que la variable liderazgo para el área asistencial es en promedio medianamente satisfactoria, siendo el “estímulo al trabajo en equipo” el aspecto más relevante (4.31), seguido de la “dirección” con un promedio de 4,12 y siendo el “estímulo a la excelencia” el aspecto más bajo (3,35). Respecto al área administrativa, el comportamiento fluctúa entre insatisfactorio y medianamente satisfactorio, siendo al igual que en el área asistencial, el aspecto “estímulo a la excelencia” el más bajo con un porcentaje de 2.63 y el “estímulo al trabajo en equipo” el más alto con 3,38. La “dirección” en esta área si tiende a ser baja con un puntaje de 2,71.

En general se observa el liderazgo como medianamente satisfactorio para ambas áreas, destacando el proceso organizacional respecto al trabajo en equipo como los puntajes más altos tanto en el área administrativa como asistencial, y resaltando una diferencia notoria respecto a la dirección en las dos áreas, donde en el área asistencial se observa un buen trabajo enfocado en los lideres por área, respecto al área administrativa donde el liderazgo se centra en una persona cargo para todo el departamento.

Gráfica 3: Motivación

**COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL
ADMINISTRATIVO- ASISTENCIAL
VARIABLE MOTIVACIÓN**



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 3, observamos la variable motivación como satisfactoria en promedio, dentro del personal administrativo-asistencial (3,07). Se logra identificar que dentro de las dimensiones que la conforman, el área asistencial califica la adecuación de las condiciones de trabajo como buenas como la valoración más alta (3,77) y responde al contexto de las condiciones físicas, ambientales y psicosociales donde realiza su labor cotidiana el empleado; respecto al área administrativa las dimensiones más bajas son la realización personal (2,63) donde se evidencia que el personal no aplica sus habilidades profesionales en esta área y el reconocimiento de la labor que realiza dentro de la compañía (2,63), que es donde se siente reconocido por el esfuerzo realizado, lo cual no se ve reflejado en esta área administrativa, encontrando este resultado como insatisfactorio.

Este resultado es comparable con el antecedente internacional donde realizaron un estudio para evaluar la percepción del clima organizacional en el Policlínico Universitario "Dr. Mario Muñoz Monroy", municipio de Abreus Cienfuegos en el año 2015 ¹¹. Tal como se evidenció en Segredo A et al, en el estudio se resalta la motivación que presentan los trabajadores de Servicios(asistencial) a diferencia de los trabajadores de Departamentos(administrativos), La falta de motivación de estos últimos puede generar problemas de estabilidad laboral, automatismo en las actividades, inercia en el comportamiento y como resultado un servicio de salud deficiente, expresión de un inadecuado ambiente laboral institucional, muy lejos de brindar un servicio con calidad y de excelencia. Según los indicadores los trabajadores de Servicios(asistencial) se encuentran más motivados con el trabajo aun cuando distan de la situación óptima del clima organizacional, percibiendo un conjunto de intenciones y expectativas en su medio organizacional, así como reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante

se hacen presentes.

Se debe señalar que fue la dimensión que más bajos resultados obtuvo sobre todo por los trabajadores de Departamentos(administrativos) en su categoría condiciones de trabajo; esto se refleja en inadecuadas condiciones ambientales, físicas y psicosociales en que realizan las labores, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas.

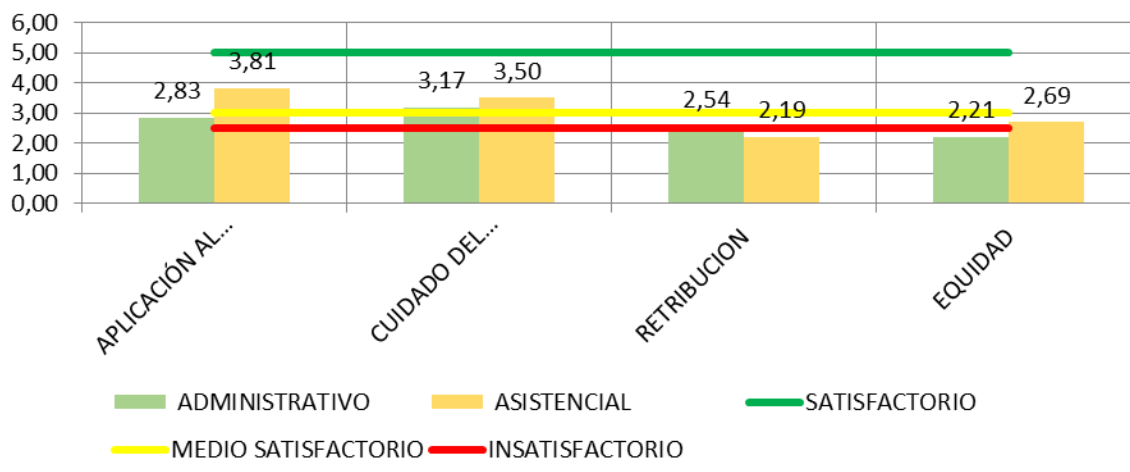
Los resultados anteriormente encontrados, concuerdan con la literatura donde tiene una incidencia negativa para el ambiente socio psicológico de la organización. Se puede destacar que uno de los aspectos álgidos que dificultan los resultados del estudio es la concepción del trabajo en equipo, se señala la importancia del estímulo al trabajo, pues, aunque en la organización predominan motivaciones propias a este, es necesario reconocer el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.

Es por tal motivo que, si consideramos ambos trabajos de investigación, se debe destacar que la motivación como tal es un conjunto de procesos que le da vida y movimiento a la institución, lo que influye en el cumplimiento de su misión y el logro de sus objetivos.

De igual manera la motivación que en estos casos se evidencia mucho más en las áreas asistenciales, forma pieza importante en la comunicación y las relaciones interpersonales y de trabajo, ya que son categorías que se interrelacionan entre sí y permiten que los objetivos para los cuales apunta la organización se cumplan de una manera más fácil y eficiente; lo que por ende promueve actitudes de los trabajadores más favorables para las instituciones.

Gráfica 4: Reciprocidad

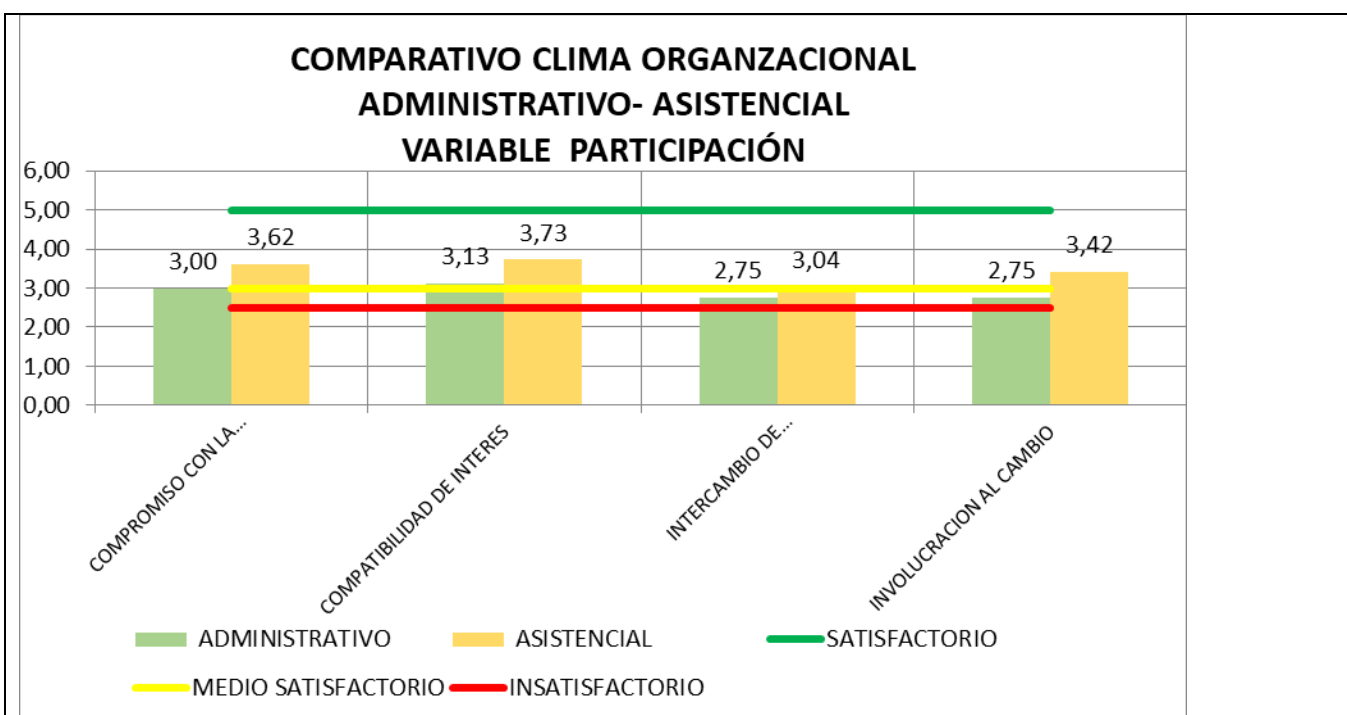
**COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL
ADMINISTRATIVO- ASISTENCIAL
VARIABLE RECIPROCIDAD**



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 4, la variable reciprocidad dentro del comportamiento administrativo-asistencial, donde se preguntó a los colaboradores por el compromiso y se pretende identificar la relación de dar y recibir, entre el individuo y la organización, se puede observar que donde se analizaron los indicadores de aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio, retribución y equidad, tanto en el área asistencial como administrativa, se obtuvo un ponderado de (2,87), lo cual corresponde a medianamente satisfactorio. Pero al apreciarlo de una manera independiente por áreas, se puede observar que tanto para el área asistencial como administrativa, la dimensión del cuidado del patrimonio, se encuentra satisfactoria, lo que rescata el trabajo dentro de la institución, y el compromiso con la imagen, el orden en cada departamento y el buen trato con el cuidado de los bienes de la institución. Lo cual concuerda con el estudio reportado como antecedente nacional, cuyo objetivo era “determinar la incidencia del clima organizacional en la productividad laboral a partir de investigaciones en instituciones prestadoras de servicios de salud para generar estrategias de mejora continua”; lo que permite ver en sus resultados arrojados, que los factores relacionados con el ambiente físico, estructura organizacional y personales tiene una relación fuerte, por como el empleado percibe en donde desempeña sus labores cotidianas.

Gráfica 5: Participación



Fuente: elaboración propia

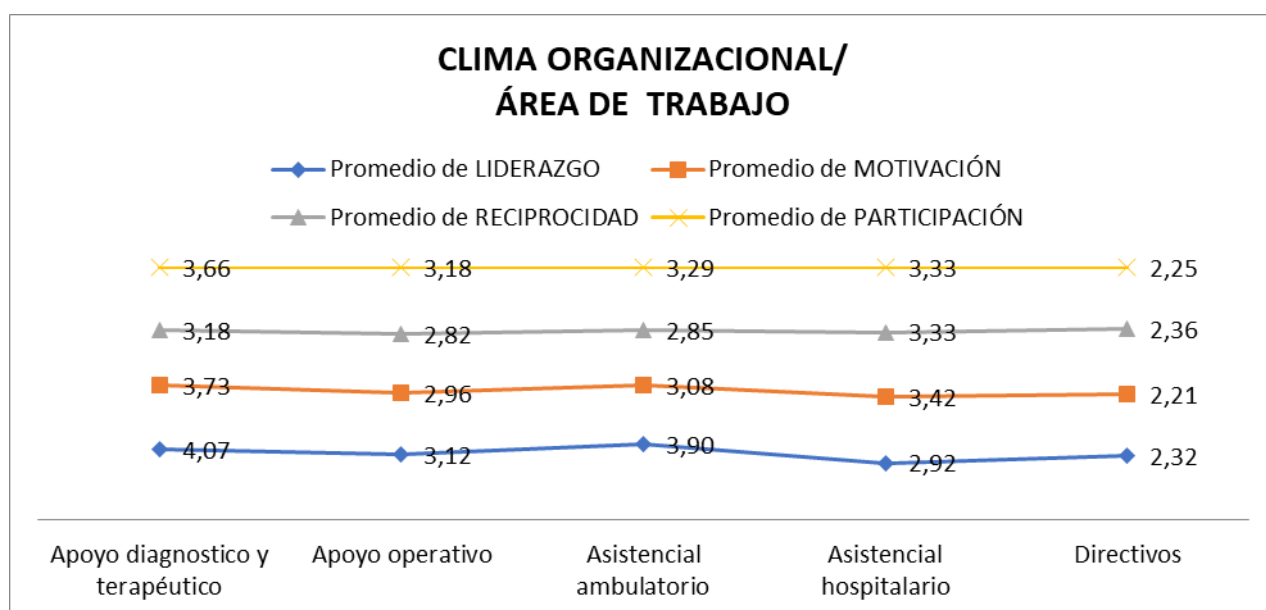
En cuanto a la variable participación, la compatibilidad de intereses fue la mejor calificada tanto por el personal asistencial como administrativo con un puntaje de 3,73% y 3,13% respectivamente; por lo tanto, se puede considerar que los objetivos individuales están en concordancia con los de la institución, basado en lo descrito por Chiavenato “las personas cooperarán en la medida en que su esfuerzo le ofrezca suficientes ventajas y satisfacciones personales. En otras palabras, cada persona está dispuesta a alcanzar los objetivos de la organización en la medida que también alcance sus objetivos individuales”.¹

La subvariable peor calificada fue el intercambio de información con un puntaje de 3,04% por el personal asistencial y 2,75% por el administrativo. Ninguna de las subvariables presentó calificación insatisfactoria lo que quiere decir que en términos generales la variable participación es satisfactoria en Cobersalud IPS, lo que nos lleva a pensar que los empleados se sienten comprometidos con su trabajo en el logro de objetivos institucionales.

No obstante, como se puede observar en la gráfica N°5, al dividir la población por área de trabajo, resalta que el área administrativa muestra menor satisfacción en todas las subvariables que el área asistencial, siendo Involucración al Cambio e Intercambio de información las que presentan más baja calificación; es decir, que puede haber ciertas dificultades en la comunicación y resistencia al cambio en algunos miembros administrativos, lo que puede ser producto del miedo, la incertidumbre y las expectativas que generan los cambios como una reacción natural de los individuos cuando no se puede prever lo que va a suceder; sin embargo, esto induce al comportamiento cierto grado de estabilidad y predictibilidad, pero a su vez impide la adaptación y el progreso¹. Es de anotar que tanto la

comunicación eficaz como la adaptabilidad son elementos de gran valor que aportan al mejoramiento del sistema participativo, siendo que éste último es descrito como el clima más favorable dentro de la teoría de LiKert ¹⁹ quien hace énfasis en un tipo de comunicación ascendente, descendente y lateral que propicia la confianza entre la dirección y sus empleados.

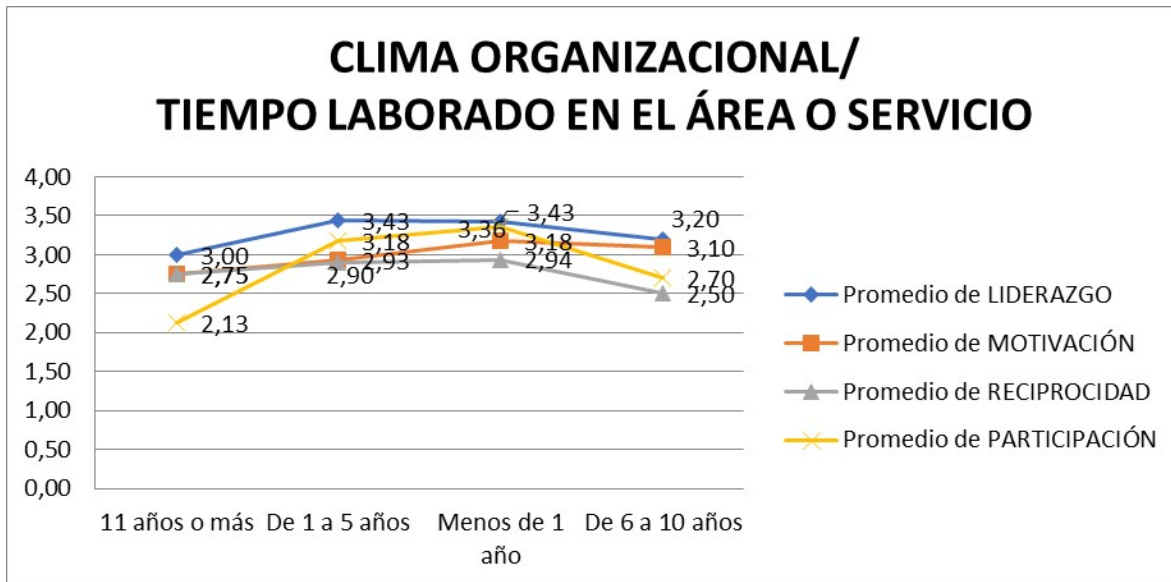
Gráfica 6: Promedios de variables por área de trabajo



Fuente: elaboración propia

En la gráfica anterior se puede apreciar que el área Directivos, proporcionó la calificación más baja para todas las subvariables analizadas, siendo la motivación la de menor puntuación, 2.21, lo que corresponde a insatisfactorio; esto podría sugerir que el personal de la dirección no se siente reconocido en su trabajo, encuentra barreras para su realización personal o no se siente a gusto con las condiciones de trabajo. Lo anterior es importante ya que como lo describe la Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo 2001²⁵, el clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los trabajadores. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes; pero cuanto la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar; lo que puede repercutir en la productividad de la organización.

Gráfica 7: Promedios de variables según tiempo laborado en el área.



Fuente: elaboración propia

Respecto a la gráfica anterior, se puede observar que las personas que tienen menos de 5 años de antigüedad en su área de trabajo aportan la mejor calificación para las variables analizadas, esta población representa al 86% de la población. La variable Participación presenta una calificación insatisfactoria por parte de los trabajadores con 11 años de antigüedad o más, lo que va en contraste con la teoría del ajuste laboral donde se espera una relación positiva entre antigüedad y mejor clima organizacional.²⁶

10. CONCLUSIONES

- De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se puede determinar que el clima organizacional en Cobersalud IPS es satisfactorio, presentando una leve diferencia entre las áreas administrativa y asistencial, siendo esta última, quien aportó mejor calificación.
- De las variables que se evaluaron se resalta con una mejor calificación el Liderazgo, y la Reciprocidad con menor calificación, sin embargo, ninguna obtuvo puntuaciones por encima de 4, lo que sugiere que deben implementarse acciones de mejora para fortalecer esta área y así mejorar el clima organizacional dentro de la institución.
- Se encontró que el personal de apoyo diagnóstico perciben mejor el clima organizacional en las 4 áreas críticas a diferencia de los directivos, quienes las calificaron insatisfactorias, destacando la motivación como la de menor puntuación, lo que puede repercutir en el logro de objetivos y baja calidad del servicio, ya que son los líderes quienes tienen la misión orientar de manera adecuada a su equipo de trabajo, en el desarrollo de sus funciones, con el fin de propiciar cambios en pro del crecimiento de la institución.
- En la IPS Cobersalud, el tiempo laborado en el área o servicio influye en el nivel de clima organizacional, ya que, a mayor antigüedad, menor es la calificación; siendo la Participación, el área crítica con menor satisfacción por parte de los empleados que llevan más tiempo en su área.

11. RECOMENDACIONES

- Debido a que la Reciprocidad fue el área menor valorada, se recomienda implementar incentivos como por ejemplo el salario emocional en los trabajadores como una forma adicional de reconocer su esfuerzo y que se sientan valorados desde otro punto de vista de la institución.
- Reestructurar cargos y salarios a medida que pasan los años para mejorar la insatisfacción en aquellos trabajadores que llevan más de 5 años en la institución.
- Realizar capacitaciones de liderazgo y coaching organizacional dirigida al personal de la dirección con el fin de fortalecer el área de manera que se resalte la importancia de su labor dentro de la institución como eje fundamental en el logro de los objetivos trazados y cumplimiento de la misión organizacional.
- Implementar estrategias de comunicación empleado-empleador con el fin de mejorar la variable Motivación sobre todo en el área administrativa, donde se muestra en los resultados como insatisfactorio; lo anterior con objeto de conocer las falencias a nivel de recursos y mejorar los procesos que se vean afectados.
- Evaluar periódicamente el Clima organizacional con el fin de identificar oportunamente aquellos factores que puedan afectarlo y que propicien un impacto negativo en el desempeño de los trabajadores, lo que puede desencadenar baja calidad en el servicio y poner en riesgo la estabilidad financiera de la organización.

12. BIBLIOGRAFÍA

1. *Chiavenato I.* "Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". México. Editorial international Thomson Editores, S.A. de C.V.2004
2. Ministerio de salud, Política nacional de talento humano en salud; 2018. URL Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/politica-nacional-talento-humano-salud.pdf>
3. Ministerio de salud, Entorno laboral saludable; 2016. URL Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/entorno-laboral-saludable-incentivo-ths-final.pdf>
4. *Adams, S.* (13 de octubre de 2013). México el país con mayor insatisfacción laboral de Latam. Forbes México. [Mensaje en un blog]. URL Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccionlaboral-de-latam>.
5. *Salvador Perdomo Tirado.* Clima Organizacional como elemento de rotación del personal: Caso Tienda de Conveniencia. BUAP.2019.
6. Montes, S; Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. Revista la república. URL Disponible en: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>
7. *Mora Poloche, A.L.* Adaptación de la política de talento humano para una institución prestadora de servicios de salud. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas Universidad EAN.2019
8. *Bernal González, I. Pedraza Melo, N.A. Sánchez Limón, M.L;* **el clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud; diseño de un modelo teórico;** *Estudios Gerenciales* 31 (2015) 8–19.
9. Cobersalud IPS. Nuestra Empresa. URL disponible en: <http://cobersaludips.com.co/nuestra-empresa/#>
10. *Juárez Adauta, S.* **Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General "La Villa": hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México.** *Revista Cubana de Salud Pública.* 2018;44(4): e1167; 97-111
11. *Segredo Pérez, A.M. Sánchez González, M. Casanova González, M.F.* **Evaluación del clima organizacional en el Policlínico Universitario "Dr. Mario Muñoz Monroy".** *Revista Cubana de Medicina General Integral.* 2016;32(4); 1-14.

12. *Araya Salgado, M, Medina Giacomozzi, A. Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. Rev. med. Risaralda ;2019; 25(2): 84-89.*
13. *Rodríguez Ramos, S.L. Lázaro Suárez, I. Martínez Abreu, J. Alfonso Viart, B. Cuyac Lantigua, M. Reyes Martín, B. Evaluación del clima organizacional en la clínica docente estomatológica 27 de noviembre. Colón. 2017. Rev. medica electron [internet]; 2018 ; 40(4): 1011-1022.*
14. *Agudelo Loaiza R.D, Peña López P.A, Hoyos Loaiza C, Jiménez Montoya MA. Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales (Colombia). Archivos de Medicina (Manizales) 2020; 20(2):397-409.*
15. *Espitia C, E.E. Cabrales H, M.A. Moron R, K.M. Clima Organizacional en una institución prestadora de salud de Montería - Córdoba 2015. Rev. avances en salud; 2018; 2(1): 46-55.*
16. *Ortiz Campillo L, Ortiz Ospino L.E, Coronell Cuadrado R.D, Hamburger Madrid K, Orozco Acosta E. Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. Rev. Latinoamericana de Hipertensión; 2019;14(2): 187-193.*
17. *Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.*
18. *Cárdenas L, Arciniegas Y, Barrera M. Modelo de intervención en clima organizacional. [Internet] J Psychol Res. 2009;2(2):121-7.*
19. *Brunet, Luc, El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias, 1999, Editorial Trillas, México.*
20. *Brunet, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 44-48. 2011*
21. *Marín J.M., Melgar A, Castaño C. Teoría y técnicas de desarrollo organizacional PSDCG-T.10, Vol 3*
22. *Decreto 1614 de 1984. URL disponible en: http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/decreto_614%2084%20Organizacion%20y%2*

0Administracion%20Salud%20Ocupacional.pdf

- 23.** Ministerio de ambiente. Plan de bienestar e incentivos. URL disponible en: https://www.minambiente.gov.co/images/Atencion_y_participacion_al_ciudadano/ley_de_transparencia/PLAN_DE_BIENESTAR_2017.pdf
- 24.** Ministerio de salud. URL disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>
- 25.** Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos. España. Pag.21.2001.
- 26.** *Dawis, R. V. and Lofquist, L. H. A Psychological Theory of Work Adjustment.* Minneapolis, MN: University of Minnesota Press; 1984.

13.ANEXOS

1. Plan de mejora
2. Instrumento
3. Solicitud de Autorización de trabajo de investigación
4. Carta de autorización
5. Formato de consentimiento informado