

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA IPS UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
MANIZALES**

**INVESTIGADORAS**

**ALBA LUCIA PAZ DELGADO**

**SANDRA MILENA MARÍN BETANCUR**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**MANIZALES**

**2014**

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA IPS UNIVERSIDAD AUTÓNOMA**

**INVESTIGADORAS**

**ALBA LUCIA PAZ DELGADO**

**SANDRA MILENA MARÍN BETANCUR**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, TRABAJO DE GRADO**

**ASESOR**

**CRISTHIAN GUILLERMO NARANJO HERRERA**

**Doctor en Administración de Empresas y Dirección de Recursos Humanos**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**MANIZALES**

**2014**

**Aprobado por el comité de trabajo de grado, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Manizales, para optar el título de Magíster en Administración de Negocios**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Manizales, junio de 2014**

## **Agradecimientos**

*A los directivos de la Universidad Autónoma de Manizales, por su apoyo para realizar esta investigación y a los empleados que de una u otra forma colaboraron con la obtención de la información requerida.*

*A los docentes de la UAM®, por el aporte a mi formación personal y profesional en el transcurso de la Maestría.*

*Al Doctor Cristhian Naranjo Herrera, director, por su entrega, acompañamiento y direccionamiento durante el proceso de investigación.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	9
<b>ABSTRACT</b>	11
<b>PRESENTACIÓN</b>	14
<b>CAPITULO 1. AREA PROBLEMÁTICA. ANTECEDENTES Y PROBLEMA DE INVESTIGACION</b>	16
1.1 Área problemática	16
1.2 Antecedentes	18
1.3 Problema de Investigación	25
1.3.1 Pregunta de Investigación	26
<b>CAPITULO 2. JUSTIFICACION</b>	27
<b>CAPITULO 3. OBJETIVOS</b>	29
3.1 Objetivo General	29
3.2 Objetivos Específicos	29
<b>CAPITULO 4. REFERENTE TEORICO</b>	30
<b>CAPITULO 5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES</b>	46
5.1 Variables Socio demográficas	46
5.2 Variables de las dimensiones del Clima Organizacional	47
<b>CAPITULO 6. ESTRATEGIA METODOLOGICA</b>	56
6.1 Enfoque	56
6.2 Tipo de Estudio	56
6.3 Población	56
6.4 Muestra	57
6.5 Criterios de Inclusión y Exclusión	57
6.5.1 Inclusión	57
6.5.2 Exclusión	57
6.6 Técnicas e Instrumento de Recolección de Información	58
6.7 Procedimiento	59
6.8 Plan de Análisis	60
6.8.1 Análisis Univariado	60

6.8.2 Análisis Bivariado	61
<b>CAPITULO 7. RESULTADOS</b>	62
7.1 Contexto de la IPS - Universidad Autónoma de Manizales (UAM)	72
7.2 Perfil Socio - Demográfico IPS-UAM	72
7.2.1 Género, Edad y Estado Civil	72
7.2.2 Grado de Escolaridad, área, cargo y horas de trabajo	73
7.2.3 Servicios y áreas de trabajo	76
7.3 Clima Organizacional IPS - Universidad Autónoma de Manizales	76
7.3.1 Dimensiones del clima organizacional	78
7.3.1.1. Liderazgo	78
7.3.1.2 Motivación	84
7.3.1.3 Reciprocidad o compromiso	88
7.3.1.4 Participación	91
<b>CAPITULO 8. PROPUESTA DE INTERVENCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	95
8.1 Problemas Identificados	96
8.2 Estrategias planteadas para la intervención	98
8.2.1 Desarrollo de Habilidades de Liderazgo	99
8.2.2 Diseño y Estructuración de prácticas para la gestión del talento humano	100
8.2.3 Comunicación Organizacional	104
8.2.4 Actividades de Bienestar Laboral	105
<b>CAPITULO 9. CONCLUSIONES</b>	107
<b>CAPITULO 10. RECOMENDACIONES</b>	112
<b>CAPITULO 11. LIMITACIONES</b>	114
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	115
<b>ANEXOS</b>	122
Anexo 1. Cuestionario de recolección de información	122
Anexo 2. Plantilla de Calificación de las hojas de respuesta	129
Anexo 3. Relación de las afirmaciones con las variables	131

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis cronológico de las definiciones de Clima organizacional .....	32
Tabla 2. Variables Socio-demográficas .....	46
Tabla 3. Variables de la dimensión Liderazgo.....	48
Tabla 4. Variables de la dimensión Participación.....	50
Tabla 5. Variables de la dimensión Reciprocidad .....	52
Tabla 6. Variables de la dimensión Reciprocidad .....	54
Tabla 7. Caracterización de la Población estudio .....	57
Tabla 8. Dimensiones y Variables .....	62
Tabla 9. Parametrizacion Variables: Dimensión Liderazgo .....	64
Tabla 10. Parametrizacion Variables: Dimensión Participación .....	66
Tabla 11. Parametrizacion Variables: Dimensión Reciprocidad .....	68
Tabla 12. Parametrizacion Variables: Dimensión Motivación .....	70
Tabla 13. Perfil Sociodemográfico de la IPS - UAM .....	74

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Medición Clima Organizacional – Resultados por áreas.....	78
Ilustración 2. Resultados dimensión Liderazgo .....	79
Ilustración 3. Resultados dimensión Motivación.....	84
Ilustración 4. Resultados dimensión Reciprocidad.....	89
Ilustración 5. Resultados dimensión Participación.....	91



## RESUMEN

Todos los tipos de organizaciones, sin importar su objeto social, están conformadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de los objetivos institucionales. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de la organización; permite mejorar la eficiencia y eficacia lo que se refleja en la productividad de ésta y el alcance de sus objetivos. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de éste.

La IPS de la Universidad Autónoma de Manizales (IPS UAM), se encuentra ubicada dentro de esta Universidad como unidad de negocios de ella, que ofrece servicios de salud a la población en el área de odontología general y especializada, fisioterapia, terapia ocupacional, fonoaudiología, psicología, nutrición, fisiatría y electro diagnóstico, y que además es un centro de docencia –servicio para los programas de salud que ofrece la Universidad. Por otra parte la OPS implementa un modelo de análisis y desarrollo organizacional, en el cual el Clima Organizacional es uno de los cuatro grandes apartados para este análisis.

Por todo esto surge la interrogante de ¿Cuáles son las características del clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales a partir de las que se puedan construir procesos de intervención? Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general: Determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad

Autónoma de Manizales con base en su caracterización. Además de tres objetivos específicos que se inclinan a establecer la situación actual del clima organizacional, analizar el comportamiento de los diversos factores que lo integran, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional.

Se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 84 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir Clima Organizacional.

En general, se concluyó que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.

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

**Palabras clave:** clima organizacional, liderazgo, motivación, reciprocidad, participación.

## **ABSTRACT**

All types of organizations, regardless of their social object, are composed of persons and interpersonal relationships are given with the order of play action will help to achieve institutional goals. Try to understand the impact that individuals, groups and the structure have on the behavior within the organization, enables you to improve the efficiency and effectiveness, which is reflected in the productivity of this and the scope of its objectives.

Reflection of this is the organizational climate; therefore, in order to know the employee's perceptions of the characteristics of the organization, that influence the attitudes and behavior of employees, it is necessary to develop diagnostics in this.

The IPS of the Universidad Autonoma de Manizales (IPS UAM), it is located within the University as business unit of it, which provides health care services to the population in the area of general and specialized dentistry, physiotherapy, occupational therapy, audiology, psychology, nutrition, physiatrist and electro diagnostic, and that is also a center of teaching -service for health programs that the University offers. On the other hand, the PAHO implements a model of analysis, organizational development, in which the organizational climate is one of the four major sections to this analysis

For all of this begs the question of ¿ what are the characteristics of the organizational climate of the IPS Universidad Autonoma de Manizales from which they can build intervention processes? In order to give an answer to this question raises a general objective: to determine intervention processes of the organizational climate of the IPS of the Universidad Autonoma de Manizales with basis in its characterization. In addition to three specific objectives that are inclined to establish the current situation of the organizational climate, analyze the behavior of the various factors which compose it, as well as propose alternative solutions that improve the organizational climate.

Design is a descriptive study, cross-sectional and observational, where the universe of study consisted of the 84 active workers at the time of the data collection. Used the measuring instrument proposed by PAHO to measure Organizational Climate. In general, it was concluded that the organizational climate in the hospital is unsatisfactory, the variable being the leadership that best qualification obtained.

In general, it was concluded that the organizational climate of the IPS of the Universidad Autonoma de Manizales is unsatisfactory, the variable being the leadership that best qualification obtained. The staff believes that the authorities did not contribute to the personal and professional development, as well as there is no pay for part of the authorities to their occupational activities in addition to the lack of appreciation for good performance.

In terms of the organizational climate by type of staff it was observed that in general show a satisfactory little perception of the organizational climate, which involves all the variables and their dimensions especially in the service of dentistry.

**Key words:** organizational environment, leadership, structure, motivation, reciprocity, participation.

## **PRESENTACIÓN**

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el clima organizacional se define como el “Conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros”. (Marín, Melgar, & Castaño, 1992, pág. 92).

Las personas, constituidas como el capital intelectual, son el mayor activo intangible con que cuenta la organización, quienes se encuentran en una interacción recíproca respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio. Esta interacción se puede alterar, viéndose reflejada en el clima organizacional.

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, denominadas dimensiones, aspectos susceptibles de ser medidos en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos por consiguiente en la productividad de las áreas y de la organización. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional, es importante conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de organizacional.

La IPS de la Universidad Autónoma de Manizales es una organización, que presta servicios de salud en una relación de docencia servicio, cuenta con un capital intelectual diverso que interactúa de manera permanente y en diferentes niveles de la organización para dar respuesta a las necesidades de salud de las personas que acuden y a las necesidades académicas del personal en entrenamiento.

Dadas estas condiciones particulares de la IPS donde influyen aspectos de prestación de servicios y académicos, es importante la caracterización del clima organizacional para determinar si el talento humano se siente identificado y motivado en su lugar de trabajo, porque esto puede influir en la manera como se alcanzan los niveles de productividad organizacional y la satisfacción personal.

El presente estudio busca caracterizar el clima organizacional de tal manera que se pueda formular una propuesta de intervención en la IPS en función de maximizar las fortalezas y minimizar debilidades, a través del análisis del comportamiento de las dimensiones del clima organizacional que propone la OPS (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación) y las variables socio-demográficas de la población objeto del estudio.

# **CAPÍTULO 1. ÁREA PROBLEMÁTICA, ANTECEDENTES Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Área Problemática**

La globalización, requiere de organizaciones que se adapten con velocidad a los cambios sociales, económicos y culturales, y desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un ambiente dinámico y altamente competitivo. Este crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de las personas ante las nuevas exigencias y los cambios, han llevado a la gerencia a prepararse para entender el comportamiento individual y grupal del recurso humano, alineándolos en sus procesos de gestión humana hacia las metas de la organización.

De acuerdo con (Calderon Hernandez & Alvarez Giraldo, 2010, pág. 32), la gestión humana en las organizaciones debe apuntar al cumplimiento de los objetivos organizacionales, mediante el soporte a las estrategias y el desarrollo de las personas como fuente de ventaja competitiva sostenible y la forma como se concibe a las personas, considerándolas en la actualidad en el capital más “valioso” que pueden tener las organizaciones; permeando de igual manera en la cultura y clima organizacional, la gestión del conocimiento, la innovación, la productividad y la calidad.

Para (Marrewijk & Timers, 2003, págs. 171-184), la administración del capital Humano debe buscar alinear el personal y la compañía de tal forma que logre una administración exitosa en el futuro. La alineación toma lugar en tres dominios: identidad y valores corporativos, operaciones



humanas, y desarrollo humano, que permiten mejorar la productividad, el clima laboral y estimular el desarrollo humano.

La forma más adecuada de ser competitivos en esta realidad es a través del factor humano, es por eso indispensable que las organizaciones evalúen constantemente el clima organizacional para lograr que el personal se sienta identificado y motivado en su lugar de trabajo y de esta manera pueda alcanzar una alta productividad y satisfacción personal. Son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio, que en ocasiones por el ambiente en que se labora, se producen problemas que alteran el clima organizacional y si no se solucionan a tiempo, pueden afectar las capacidades organizacionales y las prácticas fijadas para el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, cada día es más importante establecer un clima organizacional favorable para todos los elementos internos y externos que son parte de la organización para que se alineen con los objetivos. Es necesario también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios.

Cualquier organización que abogue por alcanzar niveles elevados de eficiencia y eficacia en la gestión de las funciones sustantivas, debe considerar el desarrollo de iniciativas dirigidas en este sentido, dedicándose al diseño, desarrollo e implantación de sistemas de información los cuales tienen que ver directamente con la medición de variables intangibles entre las cuales se encuentra el Clima Organizacional.

Es por ello, que el clima organizacional, se constituye en un aspecto importante para obtener buenos resultados en las organizaciones; el desarrollar estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal, se convierte en un elemento clave para que sus empleados tengan mejores logros en los objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar la motivación o desempeño. Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano tiene de la organización.

## **1.2 Antecedentes**

Las organizaciones encargadas de prestar servicios de salud a la población en un país, se constituyen en uno de los pilares esenciales para que la sociedad se mantenga próspera y productiva, es por ello que diferentes investigadores a nivel internacional y nacional, se han dado a la tarea de realizar estudios que soportan el clima organizacional en los sistemas de salud y en las instituciones prestadoras de servicios de salud que lo conforman, para buscar mejorar sus procesos, con la intención de lograr una optimización de los servicios que prestan.

El estudio realizado por (Cortés Jiménez, 2009, págs. 1-232) sobre el Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Veracruz, buscó especificar las

percepciones de un grupo, a través de las dimensiones del clima organizacional que propone la OPS: motivación, liderazgo, participación y reciprocidad. En este estudio, todos los grupos expresan una percepción No satisfactoria del clima organizacional, que incluye estas dimensiones con sus respectivas variables. El personal de enfermería es el que expresa mayor nivel de insatisfacción. En las variables de liderazgo y participación se encuentra en todo el personal una percepción del Clima Organizacional (CO) no satisfactoria. En la variable de reciprocidad el personal que presenta mayor insatisfacción es el de enfermería, y en el de motivación es el administrativo.

El estudio realizado por (Segredo Pérez & Pérez Perea, 2008, págs. 1-12) sobre la experiencia cubana en la medición del clima organizacional, explicó la relación entre el clima organizacional y el desarrollo de los sistemas administrativos en unidades de atención primaria del sistema nacional de salud. En esta investigación se utilizó el cuestionario propuesto por la OPS, aplicado únicamente a los directivos. Como resultado se obtuvo que las dimensiones más afectadas, fueron las de motivación y reciprocidad.

(Iglesias Armenteros, 2008, pág. 389) Realizó un estudio sobre la Propuesta de intervención para clima organizacional y su repercusión en gestión del cuidado pediátrico. El estudio fue descriptivo transversal en el Hospital Pediátrico “Paquito González Cueto” de Cienfuegos; con la finalidad de proponer una intervención para reducir las desviaciones detectadas en cuanto a estructura, organización y funciones del personal de enfermería y su repercusión en la gestión del cuidado. El marco muestral estuvo constituido por los 100 enfermeros que se encontraban laborando en el tiempo del estudio y el 20% de los pacientes ingresados en la fecha mencionada.

Las variables estudiadas fueron: clima organizacional de la vice dirección de enfermería, recursos de salud, fluctuación laboral, dimensiones del clima de la OPS, así como la satisfacción de la población. Se pudo constatar que existen irregularidades respecto al clima organizacional, pérdida de liderazgo a nivel del personal que dirige las salas, se asumen y se atribuyen funciones no acordes con las características del cargo ni a la capacidad de las personas. La comunicación y la motivación están bastante afectadas y por ende existe baja calidad del trabajo, alta fluctuación laboral y ausentismo. Con la intervención se evidenciaron cambios como: Aumento de la motivación, del liderazgo, calidad en el trabajo, disminución del ausentismo elevando el sentido de pertenencia, la satisfacción de los pacientes y de sus familiares.

En el estudio de (Chiang Vega, 2008, págs. 66-85) sobre el Clima Organizacional y Satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1, se analizaron 327 trabajadores de un hospital público con el cuestionario de escala tipo Likert con 12 factores para medir el clima organizacional. El estudio concluye que existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Por otro lado, (Villaroel, 2010) en el estudio sobre Cultura y Clima organizacional en el Hospital Materno Infantil “Dr. Samuel Darío Maldonado” Municipio de Barinas, se destacó la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del hospital. Para los autores fue importante difundir los lineamientos organizacionales, de manera que permitieran al personal involucrarse y participar en los procesos de la cultura de la organización con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

(Piña, 2009) realizó un estudio descriptivo de corte transversal con el objetivo de caracterizar el clima organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zarate”, de la Provincia de Cienfuegos. El universo estuvo constituido por la totalidad de trabajadores (381), estratificados por categorías ocupacionales: directivos, profesionales, técnicos de la salud y otros trabajadores. Se estudiaron las cuatro dimensiones propuestas por la OPS. En los resultados, la dimensión es liderazgo, reciprocidad y participación se comportaron de forma aceptable, a diferencia de la dimensión motivación que se comportó de manera no aceptable. En el grupo de dirigentes encuestados, todas las dimensiones estuvieron entre los límites considerados como aceptables. En los profesionales de la salud, las dimensiones de motivación, reciprocidad y participación, estuvieron por debajo de la puntuación media. En el grupo de los técnicos de la salud, solo estuvo afectada la dimensión motivación. En el grupo de otros trabajadores, también tres dimensiones estuvieron por debajo de la puntuación media aceptable (motivación, reciprocidad y liderazgo). El grupo de profesores, fue el que mostró los mayores valores promedios en todas las dimensiones, así como el valor medio total de clima organizacional que fue de 3.85, lo cual es fundamental para este tipo de institución formadora de recursos humanos, ya que un buen sentido de pertenencia y realización personal en el profesorado que se refleja en la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, entre otros aspectos, que da como resultado la formación integral. De las cuatro dimensiones estudiadas la más afectada es la motivación, ya que en 3 de los 5 grupos implicados en el estudio, su valor medio estuvo por debajo del límite inferior aceptable, por lo que el valor medio total de esta dimensión fue 2.87.

(Rosales Rosas, 2005, págs. 132-208), en el estudio de Análisis del Clima organizacional del Hospital Nacional de Niños “Dr. Carlos Sáenz Herrera” 2005, se tuvo en cuenta la percepción general de los funcionarios, en relación con aspectos como: Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación de acuerdo al modelo de evaluación del Clima organizacional de la OPS. El estudio concluye que el clima organizacional se percibe en un nivel satisfactorio intermedio; siendo el liderazgo el más satisfactorio.

(Rodríguez Latinez, 2005, pág. 88) En el estudio del comportamiento organizacional como instrumento para el mejoramiento continuo de los recursos humanos, el autor destaca la conceptualización del comportamiento organizacional, los fundamentos del comportamiento individual; los valores, actitudes y satisfacción en el trabajo; las habilidades; los conceptos básicos de la motivación, fundamentos del comportamiento de grupo y comunicación. Determina el comportamiento organizacional como un instrumento relevante para que el recurso humano de las empresas mejore continuamente y facilite la eficiencia y eficacia de las organizaciones empresariales.

(Arias Jiménez, 2008, págs. 12-19), en el estudio sobre los Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, tomó como población a 36 funcionarios, analizando si los factores del clima organizacional, (la comunicación, el liderazgo, la motivación y la reciprocidad) influían en la satisfacción laboral del personal de enfermería. El estudio concluye que el clima organizacional es positivo en las cuatro dimensiones, porque existen oportunidades de mejora. La comunicación fue satisfactoria; pero se recomienda que sea breve, concisa y

retroalimentada. El liderazgo, se calificó como satisfactorio; aunque a las jefaturas se les solicita mejorar el estímulo a la excelencia, el trabajo en equipo y la solución de conflictos. La motivación por el trabajo se describe como fuente de satisfacción y de realización; pero tanto las jefaturas del área, como las del Hospital, deben analizar lo concerniente a: incentivos, reconocimientos, motivación del desempeño, evaluación objetiva del desempeño y condiciones físicas del trabajo. La reciprocidad, se determinó como satisfactoria y se recomienda equidad en la asignación a cursos y ascensos.

(Segredo Perez, 2004) En el estudio de la Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Evaluaron las cuatro dimensiones tomadas del cuestionario propuesto por la OPS con sus respectivas variables: Liderazgo: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC). Motivación: realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT). Reciprocidad: aplicación del trabajo (AT), cuidado de bienes de la institución (CBI), retribución (R), equidad (E). Participación: compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II), involucración en el cambio (IC). En general, las dimensiones del clima organizacional medidas en los directores de áreas de salud en el país, el mejor comportamiento lo manifiestan en el liderazgo, seguido de la participación y reciprocidad y el peor resultado lo aporta la motivación, con todas sus categorías por debajo del punto mínimo aceptable.

(Lopez Montiel & Navarro Inostroza, 2008), realizó un estudio sobre el Análisis del clima organizacional aplicado al hospital de Victoria, Valdivia, Chile, el objetivo fue medir y analizar el

clima organizacional para determinar cuál era el ambiente de trabajo existente. La metodología para la recolección de la información se llevó a cabo a través de una muestra representativa, donde se aplicó un cuestionario a los trabajadores del hospital, con 71 indicadores, que determinaban las 14 variables que utilizaron para medir el clima de la organización. Se obtuvo como resultado que el clima organizacional existente era regular.

(Trujillo Valencia, 2009, pág. 9), en el estudio de la Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología, analizó las variables de motivación, comunicación y liderazgo. El 46.7% de la población, consideró con mayor importancia la estabilidad laboral; en cuanto a la motivación, el departamento de enfermería se sintió menos motivado. El estudio mostró que el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de la cultura organizacional.

El estudio realizado por (Trujillo Valencia, 2009, pág. 99), sobre la Medición del Clima Organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento; el cual a través de la medición de 8 variables con la aplicación de la escala de Likert, encontró que la dimensión del clima organizacional que necesita atención inmediata por su porcentaje de insatisfacción más alto era la retribución.

El análisis de los antecedentes permite contextualizar los estudios realizados en lo referente al clima organizacional del sector salud a nivel internacional, dejando ver que a nivel nacional los



estudios encontrados son muy pocos. La mayoría de los estudios coinciden en el análisis del clima organizacional, a través de las dimensiones propuestas por la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

### **1.3 Problema de Investigación**

La IPS de la Universidad Autónoma de Manizales (IPS UAM), es una institución prestadora de servicios de salud en odontología general y especializada, fisioterapia, fonoaudiología, nutrición y dietética, psicología, terapia ocupacional, fisiatría y electro diagnóstico; sirviendo como escenario de práctica formativa a los estudiantes de los programas académicos de la facultad de salud de la Universidad Autónoma de Manizales, en el marco de la relación docencia servicio.

La institución cuenta con una estructura organizacional que depende directamente de la Universidad y es liderada por la Coordinación General de la IPS. El talento humano es contratado directamente por la institución educativa, mediante contratos de prestación de servicios y contratos docentes catedrático, medio tiempo, y tiempo completo; las responsabilidades pueden estar entre 4 a 36 horas semanales, y la distribución del personal se da en cuatro áreas espaciales que tienen diferentes esquemas de prestación de servicios de salud y dinámicas de trabajo.

Esta interacción, esta mediada por diversos factores:

1. La dinámica del trabajo académico-administrativo que debe responder no solo a estándares de calidad en educación, sino también a los estándares de calidad en la prestación de los servicios de salud (accesibilidad, oportunidad, seguridad, satisfacción, eficiencia, eficacia).
2. Los diferentes estilos de liderazgo y función de la Coordinación General, Coordinación Administrativa y Coordinación Científica de la IPS.

3. Interacción del talento humano con los diferentes actores que hacen parte de la relación docencia servicio.
4. La comunicación y líneas de mando administrativo-académico entre los coordinadores administrativos y académicos, el personal auxiliar, docentes y estudiantes.
5. La rotación del personal responsable de la coordinación administrativa.

Actualmente no se cuenta con estudios que permitan establecer la situación del clima organizacional y la influencia de este como potenciador u obstáculo del desempeño laboral de las personas que hacen parte de la IPS. Es por esto que se justifica evaluar las diferentes dimensiones del clima organizacional dentro de la IPS UAM, para determinar entre otros aspectos el potencial humano, el diseño organizacional y sus relaciones que influye en el comportamiento manifiesto de las personas, de las percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros, para formular propuestas de intervención.

### **1.3.1 Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las características del clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales a partir de las que se puedan construir procesos de intervención?

## CAPITULO 2. JUSTIFICACIÓN

El entorno, el contexto y las condiciones culturales, sociales y económicas exigen hoy a las organizaciones de cualquier naturaleza contar con capacidades para enfrentarse a los retos y dinámicas cada vez más aceleradas. Estas capacidades no solo se refieren a lo tecnológico o económico, sino también y más evidente en las capacidades que genera el llamado capital humano. Es así como hoy gestionar el talento humano representa uno de los aspectos más relevantes dentro de la gerencia de cualquier compañía, puesto que como plantea (Muñoz Montaña, 2009, pág. 9).

*“Gerenciar el Talento Humano significa formar, moldear las posibilidades latentes del ser humano, de tal manera que las empresas, las instituciones, las organizaciones humanas en general, se conviertan en escenarios de desarrollo individual y social para sus trabajadores, para ellas mismas y para su entorno”.*

El clima organizacional y el estudio del mismo es una de las herramientas primordiales para la gestión del talento humano, ya que su diagnóstico permite plantear acciones de mejora frente a este, influyendo directamente en la productividad y eficiencia de las organizaciones, puesto que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Desde esta premisa, el presente estudio de Clima Organizacional se presenta como una opción pertinente y novedosa para la IPS UAM, dados los escasos estudios existentes en el sector a nivel nacional y además las posibilidades que brinda para generar acciones e incidir sobre los recursos y las capacidades del talento humano, donde el gerente puede liderar y proponer estrategias de intervención, mediante uso de modelos, metodologías y teorías organizacionales y administrativas en áreas claves de resultado como es el activo intangible más importante, el ser humano.

Además de lo anterior el presente estudio brindará beneficios a nivel científico y social, ya que permitirá apropiar metodologías para medir permanentemente el clima organizacional y transferir conocimiento en la comunidad científica. Facilitará además el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos que redundará en la calidad de atención de los usuarios y en la satisfacción del cliente interno y externo de la IPS UAM.

En síntesis permitirá efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de la estructura organizacional, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

## **CAPITULO 3. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo General**

Determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización.

### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Establecer la situación actual del clima organizacional en la IPS Universidad Autónoma de Manizales.
2. Analizar el comportamiento de los diversos factores que integran el clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales.
3. Formular una propuesta de intervención del clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales, en función de maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades encontradas.

## CAPITULO 4. REFERENTE TEÓRICO

Diferentes autores han realizado estudios relacionados con el clima organizacional, que han demostrado la cercana relación entre el factor humano y la organización. La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional, se desarrolla a partir de los estudios de Lewin et al. En 1939, en el que hace referencia a que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Al respecto y frente a cada uno de los enfoques, varios autores han planteado sus posturas y fundamentos que dan soporte a cada uno. Se puede citar a Litwing y Stringer (1968), Schneider y Hall (1975), Schneider y Snyder (1975), que plantean que la percepción es el ingrediente crítico del clima, dejando en evidencia la importancia del individuo, puesto que éste finalmente es quien genera las percepciones y con éstas las interacciones en el contexto organizacional.

Por otro lado en el trabajo de (Moran & Volkwein, 1992) citado en (Santana & Araujo, 2007, pág. 312), presenta un esquema conceptual para delimitar las distintas definiciones aportadas al clima organizacional. Estos autores proponen cuatro perspectivas sobre este: estructural, perceptual, interactiva y cultural. Bajo *el enfoque estructural* estos autores plantean que el clima es una manifestación de la estructura de la organización, independiente de las percepciones de los individuos; *el enfoque perceptual* por su lado hace énfasis en que la base para la formación del

clima es el individuo; *el enfoque interactivo* se refiere a la interacción de los individuos como respuesta, dadas las situaciones objetivas y compartidas de la organización y en el *enfoque cultural*, el clima se crea por grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia.

De acuerdo con James y James en 1989; Reichers y Schneider en 1990; Álvarez en 1992; Toro en 1998; citados por (Toro Alvarez, 2001, págs. 22,26,34), el clima organizacional debe ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas, que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. En este sentido el clima organizacional es una realidad que rodea a las personas en su ambiente laboral; alrededor de esta, se forman percepciones que alimentan los juicios que a su vez permiten decidir, actuar o reaccionar frente a lo vivido laboralmente.

Litwing y Stringer citado en (Soberanes Rivas & De la Fuente Islas, 2009, pág. 123), definen el clima como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno y que influyen en su comportamiento. Dessler en 1993, plantea que no hay un consenso en las definiciones sobre el clima organizacional, relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwing y Stringer.

Desde la OPS y la OMS (Organización Mundial de la Salud) se define el clima como el “Conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros” (Marín, Melgar, & Castaño, 1992, pág. 92); concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o

interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas. (Gómez Rada, 2004, pág. 99)

Para efectos del presente estudio y de acuerdo a los anteriores autores se toma posición frente a la definición del clima organizacional, entendido como la percepción que tienen los individuos de la organización para la cual trabajan, y la opinión que se ha formado de ella, en aspectos como: estilo de liderazgo, comunicación, motivación, recompensas, retribución, entre otros, y cómo todos estos aspectos ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de las personas.

Se presenta a continuación un cuadro resumen sobre el análisis cronológico de las definiciones existentes alrededor del clima organizacional, citados por Álvarez (1992) en (Gómez Rada, 2004).

**Tabla 1. Análisis cronológico de las definiciones de Clima Organizacional**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
Francis Cornelle	1955	Son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.
Argyris	1957	Hace énfasis en el desarrollo de una atmosfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlos.
Sells	1960	Afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción



		del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.
Atkinson	1964	Creo un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.
Pace	1968	Entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	1971	Describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.
Dubrán	1974	Postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada una tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.
Gibson y colaboradores	1984	Sintetizan el concepto refiriéndolo a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en

		una organización.
Pritchard y Karasick,	1972	La definen como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.
Helle- Riegel y Slocum,	1974	
Reichers y Schneider	1990	Lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Álvarez	1992	Concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.
Toro	2001	Teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

*Elaboración Propia*

De acuerdo con el autor, el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente, responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Aunque todas las posturas y enfoques presentan diferencias, hay un punto en el que la mayoría coinciden y es en resaltar la importancia de la *percepción* de las personas que hacen parte de la organización sobre lo que ocurre en la convivencia entre ellos y su relación con la estructura organizacional. En otras palabras, no tiene que ver solamente en cómo es la vida en la organización, sino en cómo las personas lo perciben, puesto que estas percepciones permearán en los comportamientos, actitudes y resultados de los equipos de trabajo.

Estudiar el clima organizacional implica identificar y analizar las variables denominadas dimensiones, que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. A continuación se presentan seis autores que proponen diferentes tipos de dimensiones para evaluar el clima organizacional (Lickert, Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, Bowers y Taylor, Brunet, OPS).

De acuerdo con Lickert la percepción del clima se mide en ocho dimensiones:

1. Métodos de mando: es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los grupos.

2. Las características de la fuerzas motivacionales: Son los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Características de los procesos de comunicación: Hace referencia a la naturaleza de los tipos de comunicación, así como la manera de ejercerlos.
4. Características de los procesos de influencia: Mide la importancia de la interacción entre el superior y los subordinados para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: Mide la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: Define la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: Mide el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: Permite analizar la planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima compuesto por once dimensiones:

1. 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.
2. 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.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. 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.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores /subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. 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.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

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

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Una vez analizadas las teorías anteriores, es importante mencionar que la Organización Panamericana de la Salud, según Marín J. y Castaño (p.135-148) en la búsqueda por la mejora de los servicios de salud, implementa un programa sub-regional de desarrollo de la capacidad gerencial de los sistemas de salud, donde recupera metodologías y herramientas a través de diferentes teorías administrativas que, si bien se aplican de manera muy general a diferentes tipos de organización, la OPS las adaptó para conformar un modelo de análisis y de desarrollo organizacional que se ajuste específicamente a las unidades de salud.

Por lo que propone, basándose en dichas teorías, una propia que sustente la dinámica organizacional de las instituciones de salud, llamándola Teoría de la Organización de los Sistemas de Salud, donde existen dos proyecciones importantes:

- Desarrollo institucional (organizacional)
- Gestión y capacidad gerencial

La primera de ellas, se relaciona con toda aquella intervención que impulse los cambios planeados para el desarrollo de la institución. La gestión y capacidad gerencial toma su importancia, dentro de esta teoría, en la función y capacidad gerencial para la toma de decisiones, así como la identificación de necesidades de cambio y la introducción de estos cambios a la organización.

En función de esto, se puede diseñar un modelo de análisis de la organización que permita diagnosticar problemas en diferentes dimensiones de la organización.

El modelo analítico, propuesto por la OPS con base en esta teoría, se comprende de cuatro áreas críticas:

1. Ambiente
2. Estructura
3. Funcionamiento y
4. Clima organizacional



El área crítica número cuatro toma gran importancia en esta investigación, ya que se pretende evaluar el clima organizacional de la IPS UAM. En el análisis del clima organizacional se considera la dimensión psicosocial de la organización, ya que analiza asuntos relacionados con cuestiones psicológicas y sociales, a través de: identificación de los estilos de liderazgo; interpretación de factores y niveles de motivación y satisfacción personal; calificación de los esquemas de reciprocidad; y la identificación de los mecanismos de participación en los procesos grupales de la organización.

En este marco, la OPS propone áreas críticas y variables para el análisis del clima organizacional, así como un instrumento que abarca las dimensiones que permitirán, no solo la evaluación del clima organizacional, sino también el alcance de algunos de los objetivos y políticas establecidas, ya que estas se encuentran relacionadas con el fomento de un buen o mal clima organizacional

El análisis de éste se realiza a través de una evaluación que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, mismas que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas; es un instrumento que se elaboró con base en las necesidades de las unidades de salud, por lo que se considera un buen instrumento para esta investigación, además de haber sido elaborado por un organismo de reconocimiento internacional; por ello, a pesar de que si bien existen diversos cuestionarios como se nombró anteriormente, que permiten estudiar el fenómeno, este cuestionario de la OPS ya ha sido probado y validado en instituciones de salud, ya que se elaboró tomando en cuenta las características muy particulares de este tipo de organizaciones.

A continuación se expone el análisis para el clima organizacional propuesto por la OPS, que define 4 grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se subdividen 4 variables cada una:

- Dimensión: Liderazgo:

Definición: Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

Variables:

- I. Dirección.- Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- II. Estimulo de la excelencia.- Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.
- III. Estimulo del trabajo en equipo.- Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
- IV. Solución de conflictos.- Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

- Dimensión: Motivación.

Definición: Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

Variables:

- I. Realización personal.- Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
- II. Reconocimiento de la aportación.- Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.
- III. Responsabilidad.- Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- IV. Adecuación de las condiciones de trabajo.- Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

- Dimensión: Reciprocidad.

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

Variables:

- I. Aplicación del trabajo.- Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
- II. Cuidado del patrimonio institucional.- Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.

III. Retribución.- La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.

IV. Equidad.- Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

- Dimensión: Participación.

Definición: Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

Variables:

- I. Compromiso por la productividad.- Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos.
- II. Compatibilidad de intereses.- Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales.
- III. Intercambio de información.- La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.
- IV. Involucramiento en el cambio.- Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.

Teniendo en cuenta que la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales, es una institución prestadora de servicios de salud, el presente estudio toma como referente el cuestionario validado por la OPS con sus cuatro dimensiones, fundamentado en los estudios del clima organizacional en entidades de salud a nivel internacional.

## CAPITULO 5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 5.1 Variables Socio demográficas

**Tabla 2. Variables Socio-demográficas**

<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>
Servicio	Corresponde al servicio donde desempeña sus labores	Cualitativa	Tipo de servicio
Área de trabajo	Corresponde al área dentro de cada servicio en donde desempeña sus labores	Cualitativa	Tipo de área
Edad	Edad cronológica en años	Cuantitativa	Años cumplidos
Sexo	Corresponde a la identidad de genero	Cualitativa	Masculino, Femenino
Estado civil		Cualitativa	Soltero, Casado, Separado, Viudo, Unión Libre
Grado de escolaridad	Educación escolar cursada	Cualitativa	Primaria, Secundaria, Formación para el trabajo, Técnico, Universitario, Posgrado
Tipo de contratación	Tiempo contratado en la institución	Cualitativa	Medio tiempo, Tiempo Completo, Catedrático, No Aplica
Tipo contratación	Tipo de contratación establecida entre las partes	Cualitativa	Prestación de servicios, Terminó indefinido, Definido

Cargo	Perfil para el que fue contratado	Cualitativa	Administrativo, Auxiliar administrativo Auxiliar salud oral, Servicios Generales, Profesional de la salud, Docente
Horas de trabajo día	Número de horas que trabaja en el turno del día	Cualitativa	1 – 4 horas, 4-6 horas, 6-8 horas, 8-10 horas, 10-12 horas
Antigüedad en la institución	Numero de meses que lleva laborando en la institución	Cuantitativa	Meses
Antigüedad en el servicio o área donde se encuentra	Numero de meses que lleva laborando en la actividad actual dentro de la IPS UAM	Cuantitativa	Meses
Cargo del Jefe directo en la IPS	Relacione el jefe directo en las funciones que desempeña	Cualitativa	Nombre y cargo de jefe inmediato.

*Elaboración Propia*

## **5.2 Variables de las dimensiones del Clima Organizacional**

**Tabla 3. Variables de la dimensión Liderazgo**

Definición conceptual y operacional	Dimensión	Variable	Definición operacional	Indicador				
<p>Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.</p> <p>Se entenderá por liderazgo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio</p>	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 variables de <b>liderazgo</b>	Dirección	Se entiende por dirección de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de dirección de la variable liderazgo	Sumatoria de los resultados de los ítems				
				No. ítem	Valor			
					V	F		
				1	1	0		
				14	0	1		
				33	0	1		
				51	0	1		
		67	1	0				
		<p>Se entenderá por liderazgo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio</p>		Estímulo de excelencia	Se entiende por estímulo de la excelencia de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de la excelencia de la variable liderazgo	Sumatoria de los resultados de los ítems		
						No. ítem	Valor	
							V	F
						15	1	0
						30	1	0
34	1					0		
52	0					1		
70	0	1						



<p>(poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de liderazgo del cuestionario de clima organizacional</p>	Estímulo de trabajo en equipo	<p>Se entiende por estímulo de trabajo en equipo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5 , nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de trabajo en equipo de la variable liderazgo</p>	Sumatoria de los resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			2	1	0
			17	1	0
			35	0	1
			50	0	1
	73	0	1		
	Solución de conflictos	<p>Se entiende por solución de conflictos de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de solución de conflictos de la variable liderazgo.</p>	Sumatoria de los resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			16	1	0
			31	0	1
			36	0	1
55			0	1	
68	0	1			

*Elaboración propia*

**Tabla 4. Variables de la dimensión Participación**

Definición conceptual y operacional	Dimensión	Variable	Definición operacional	Indicador				
<p>Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.</p> <p>Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se</p>	<p><b>participación</b></p> <p>Promedio de los resultados obtenidos en las 4 variables de la <b>participación</b></p>	<p>Compromiso por la productividad</p>	<p>Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compromiso por la productividad de la variable participación</p>	Sumatoria de los resultados de los ítems				
				No. ítem	Valor			
					V	F		
				10	0	1		
				26	1	0		
				46	0	1		
		61	1	0				
		77	0	1				
		<p>Se entiende por compatibilidad de intereses de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se</p>	<p><b>participación</b></p> <p>Promedio de los resultados obtenidos en las 4 variables de la <b>participación</b></p>	<p>Compatibilidad de intereses</p>	<p>Se entiende por compatibilidad de intereses de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compatibilidad de intereses de la variable participación</p>	Sumatoria de los resultados de los ítems		
						No. ítem	Valor	
							V	F
						11	1	0
27	0					1		
47	0					1		
62	1	0						
78	0	1						

obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de participación del cuestionario de clima organizacional.		Intercambio de información	Se entiende por intercambio de información de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de intercambio de información de la variable participación	Sumatoria de los resultados de los ítems			
				No. ítem	Valor		
					V	F	
				12	0	1	
				28	0	1	
				48	0	1	
				63	0	1	
		79	0	1			
		Involucramiento en el cambio		Se entiende por involucramiento de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9y nivel bajo ( No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de involucramiento en el cambio de la variable participación	Sumatoria de los resultados de los ítems		
					No. ítem	Valor	
						V	F
					13	0	1
29	0				1		
38	0				1		
64	0				1		
80	0	1					

*Elaboración propia*

**Tabla 5. Variables de la dimensión Reciprocidad**

Definición conceptual y operacional	Dimensión	Variable	Definición operacional	Indicador			
<p>Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.</p> <p>Se entiende por Reciprocidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una</p>	Promedio de los resultados obtenido en las 4 variables de la <b>reciprocidad</b>	Aplicación al trabajo	Se entiende por aplicación al trabajo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de Aplicación al trabajo de la variable reciprocidad.	Sumatoria de los resultados de los ítems			
				No. ítem	Valor		
					V	F	
				6	1	0	
				22	1	0	
				42	0	1	
				58	1	0	
		71	1	0			
		Cuidado del patrimonio institucional	Cuidado del patrimonio institucional	Se entiende por cuidado del patrimonio institucional de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( No satisfactorio cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de Cuidado del patrimonio institucional de la variable reciprocidad	Sumatoria de los resultados de los ítems		
					No. ítem	Valor	
						V	F
					7	0	1
					23	1	0
					44	1	0
60	1				0		
72	0	1					

calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de reciprocidad del cuestionario de clima organizacional	Retribución	Se entiende por retribución de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de retribución de la variable reciprocidad	Sumatoria de los resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			8	1	0
			24	1	0
			39	1	0
			54	1	0
	66	1	0		
	Equidad	<p>Nivel alto (satisfactorio): obtener una calificación de 4 a 5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad</p> <p>Nivel medio (poco satisfactorio): obtener una calificación de 2.6 a 3.9 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad y nivel bajo (No satisfactorio): obtener una calificación menor a 2.5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad</p>	Sumatoria de los resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			9	0	1
			25	0	1
45			0	1	
53			0	1	
76	1	0			

*Elaboración propia*

**Tabla 6. Variables de la dimensión Motivación**

Definición conceptual y operacional	Dimensión	Variable	Definición operacional	Indicador				
<p>Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.</p> <p>Se entenderá por motivación satisfactoria o de nivel alto cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio)</p>	<p>Promedio de los resultados obtenido en las 4 variables de la <b>motivación</b></p>	<p>Realización Personal</p>	<p>Se entenderá por realización personal de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de realización personal de la variable motivación</p>	Sumatoria de los resultados de los ítems				
				No. ítem	Valor			
					V	F		
				3	1	0		
				18	1	0		
				37	0	1		
		49	1	0				
		74	1	0				
		<p>Se entenderá por reconocimiento de la aportación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación de la variable motivación</p>	<p>Promedio de los resultados obtenido en las 4 variables de la <b>motivación</b></p>	<p>Reconocimiento de la aportación</p>	<p>Se entenderá por reconocimiento de la aportación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación de la variable motivación</p>	Sumatoria de los resultados de los ítems		
						No. ítem	Valor	
							V	F
						19	1	0
32	1					0		
40	0					1		
56	1	0						

cuando de obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y un nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de motivación del cuestionario de clima organizacional	Responsabilidad		69	1	0
		Se entenderá por responsabilidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de responsabilidad de la variable motivación	Sumatoria de los resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			4	1	0
			20	0	1
			43	1	0
			57	0	1
	75	1	0		
	Adecuación de las condiciones de trabajo	Se entiende por adecuación de las condiciones de trabajo de nivel alto (satisfactorio): cuando se obtiene una calificación de 4 a 5 nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo ( no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de adecuación de las condiciones de trabajo	Sumatoria de los resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			5	0	1
			21	1	0
41			0	1	
59			1	0	
65	1	0			

*Elaboración propia*

## **CAPITULO 6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

### **6.1 Enfoque**

El enfoque de la investigación es Empírico – Analítico, en tanto busca a partir de la teoría, abordar y explicar el comportamiento de un fenómeno (Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales).

### **6.2 Tipo de Estudio**

Descriptivo Transversal. Descriptivo, ya que busca caracterizar las dimensiones del clima organizacional que propone la OPS (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación), e identificar las dimensiones a intervenir; y Transversal, porque se aplicará en un solo corte de tiempo a los sujetos de estudio.

### **6.3 Población**

El universo está conformado por todos los empleados que hacen parte de la IPS UAM que tienen contrato al momento de la presente investigación.

La población está constituida de la siguiente manera:



**Tabla 7. Caracterización de la Población estudio**

Servicio	Cantidad
Servicio Fisioterapia	12
Servicios Terapia de Apoyo	5
Servicio Fisiatría	1
Servicio Odontología	66
Total	84

*Elaboración propia*

La población consta de auxiliares administrativos, profesionales en fonoaudiología, psicología, terapia ocupacional, nutrición y dietética, fisiatras, fisioterapeutas, odontólogos, personal en entrenamiento, personal de servicios generales y auxiliares con formación para el trabajo en salud oral.

#### **6.4 Muestra**

Como muestra será tomado el total del universo de 84 personas

#### **6.5 Criterios de inclusión y exclusión**

**6.5.1 Inclusión:** Todo el personal de la IPS UAM que tenga más de seis meses laborando en la ella y acepte participar en la investigación.

**6.5.2 Exclusión:** Personal que tenga menos de seis meses de laborar en la IPS y personal que se encuentre de vacaciones en el período de aplicación del instrumento

## **6.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

El análisis del clima organizacional se realizará a través del cuestionario propuesto por la OPS. Esta es una prueba proyectiva, que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la IPS, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas.

El cuestionario de la OPS para el análisis del Clima organizacional, está diseñado con base en un conjunto de 80 reflexiones con preguntas cerradas, las cuales contiene dos opciones de respuesta dicotómicas (Falso o Verdadero), distribuidas aleatoriamente, diligenciadas en forma confidencial por los empleados, emitiendo juicios que perciben la realidad y caracterizan la institución.

Trabaja cuatro dimensiones (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad o Compromiso y Participación). A cada dimensión le corresponden cuatro categorías. A su vez, cada categoría está compuesta por cinco preguntas, por lo que finalmente cada área contiene 20 preguntas.

El diagnóstico se realiza por medio de la interpretación del conjunto de percepciones de las personas sobre las variables relacionadas anotadas anteriormente. Se utiliza un listado de expresiones, afirmaciones o reflexiones y una hoja de respuesta, por medio del cual los miembros de la organización seleccionan las que, a su juicio, reflejan los diversos atributos del clima, bien sea al nivel de su unidad de trabajo o de la organización. (Anexo 2).

Al relacionar las reflexiones con las variables expuestas para cada una de las áreas de análisis, es posible interpretar las percepciones que los empleados tienen del Clima organizacional. Si los juicios que estos emiten sobre estas reflexiones coinciden con la calificación de verdadero (V) o falso (F) que se indica, el clima de la organización coincide con el parámetro de la normalidad. En la medida que las respuestas, se desvían de la calificación estándar, el clima está deteriorado. (Anexo 3).

Para evaluar la puntuación obtenida; las preguntas tienen una pre codificación a cada respuesta que coincide con el estándar se le asigna el valor de uno (1). Aquellas que no coinciden tendrán valor cero (0). Los promedios obtenidos en estos subconjuntos de respuestas se suman para obtener el valor de cada variable. El resultado de cada categoría será 5 o menos. Teniendo en cuenta que el mayor de los resultados de cada variable es de 5 puntos, se asume como nivel aceptable el valor medio 3. Cuando los valores se encuentran debajo de 3 se interpreta como que el clima no es satisfactorio.

## **6.7 Procedimiento**

Se solicitó autorización a la Coordinación General de la IPS UAM para la aplicación de las encuestas de clima organizacional para la recolección e información base, para ello se entrenó a un auxiliar administrativo, en donde se le dio a conocer el objetivo del proyecto, con el fin de que se encargara de la aplicación de los instrumentos y la recolección de la información de manera adecuada, paralelamente se diseñó la base de datos en SPSS versión 21 para el registro y sistematización de la información que resultaría de la aplicación de los cuestionarios.

Posterior a ello, al momento de aplicar las encuestas, se solicitó consentimiento informado al personal de la IPS que respondiera el cuestionario, explicándoles los objetivos de la investigación y la estructura del cuestionario, se procedió a entregar el cuestionario para el auto diligenciamiento.

Luego se hizo auditoría del diligenciamiento del cuestionario, para proceder a la digitación y sistematización en la base de datos para su posterior análisis y conclusiones.

## **6.8 Plan de Análisis**

Los datos fueron procesados en el programa estadístico SPSS versión 21. Se realizó análisis univariado y bivariado de las dimensiones y los datos fueron presentados a través de tablas y gráficos los cuales permitieron obtener los resultados y sus conclusiones los cuales serán expuestos en los siguientes capítulos.

### **6.8.1 Análisis univariado:**

- Se estimaron las proporciones para las variables cualitativas: Servicio o área de trabajo, sexo, estado civil, grado de escolaridad, tipo de contratación, modalidad de contratación, cargo, horas de trabajo día, cargo jefe directo.
- Se estimó el promedio mínimo, máximo y desviación para las variables cuantitativas: edad, antigüedad en la institución y antigüedad en el servicio.
- Se estimaron las proporciones (bueno, regular y malo) para cada una de las dimensiones y sus componentes:

- Liderazgo: dirección, estímulo de la excelencia, estímulo del trabajo en equipo y solución de conflictos.
- La Motivación: realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo.
- La Reciprocidad o compromiso: aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad.
- La Participación: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de información e involucración en el cambio.

### **6.8.2 Análisis Bivariado**

Se hicieron tablas de contingencia entre las dimensiones y sus variables por las áreas de trabajo y servicios; entre las dimensiones y las variables socio demográficas; y entre las variables de las áreas de trabajo con las socio- demográficas.

## CAPITULO 7. RESULTADOS

El presente estudio caracterizó el comportamiento de las variables del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales, en el total de la población compuesta por 84 personas, distribuidas por áreas así: 12 personas en el servicio de fisioterapia, 7 en los servicios de terapias de apoyo y fisiatría y 66 en el servicio de odontología.

Para caracterizar la población, se definieron variables de clasificación socio -demográfica como género, edad, tiempo de trabajo en la institución, tipo de contratación, entre otros; y para el análisis del clima organizacional, se analizaron cuatro dimensiones, las cuales a su vez se dividieron en 4 categorías cada una, según el instrumento que propone la OPS. A continuación se relacionan las dimensiones que fueron objeto de análisis, con sus respectivas variables:

**Tabla 8. Dimensiones y Variables**

<b>DIMENSION</b>	<b>VARIABLES</b>
Liderazgo	Dirección. Estimulo de la excelencia. Estimulo del trabajo en equipo. Solución de conflictos.
Motivación	Realización personal Reconocimiento de la aportación, Responsabilidad Adecuación de las condiciones de trabajo.

Reciprocidad o Compromiso	Aplicación del trabajo Cuidado del patrimonio institucional Retribución Equidad
Participación	Compromiso por la productividad Compatibilidad de intereses Intercambio de información Involucramiento en el cambio.

*Elaboración propia*

Sobre la base de 80 reflexiones con preguntas cerradas, se destinaron cinco afirmaciones en las que se respondió falso (f) o verdadero (v), otorgando valores de 1 y 0 a las respuestas a favor o en contra de un clima organizacional satisfactorio respectivamente. Los rangos de evaluación están dados de acuerdo a la sumatoria de las respuestas a favor de cada una de las variables, definidas de la siguiente manera:

- Nivel alto (satisfactorio): cuando la sumatoria de las respuestas se encontró entre 4 y 5.
- Nivel medio (poco satisfactorio) cuando la sumatoria de las respuestas se encontró entre 2.6 y 3.9
- Nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtuvo una calificación menor o igual a 2.5.

En las siguientes tablas se esquematiza lo anteriormente descrito, acompañado de las respectivas definiciones y parametrizado de acuerdo al rango de preguntas que acompaña a cada variable de cada dimensión.

**Tabla 9. Parametrización Variables: Dimensión Liderazgo**

Definición y Nivel de Liderazgo	Dimensión	Variable	Indicador		
<p>Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.</p> <p>Se entenderá por liderazgo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de liderazgo del cuestionario de clima organizacional.</p>	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 variables de la dimensión <b>liderazgo</b>	Dirección	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			1	1	0
			14	0	1
			33	0	1
			51	0	1
		67	1	0	
		Estimulo de excelencia	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			15	1	0
			30	1	0
			34	1	0
52	0		1		
70	0	1			



		Estimulo de trabajo en equipo	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			2	1	0
			17	1	0
			35	0	1
			50	0	1
			73	0	1
		Solución de conflictos	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			16	1	0
			31	0	1
			36	0	1
			55	0	1
68	0	1			

*Elaboración propia*

**Tabla 10. Parametrización Variables: Dimensión Participación**

Definición Participación	Dimensión	Variable	Indicador		
<p>Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.</p> <p>Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de participación del cuestionario de clima organizacional.</p>	<p>Promedio de los resultados obtenidos en las 4 variables de la dimensión <b>participación</b></p>	<p>Compromiso por la productividad</p>	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			10	0	1
			26	1	0
			46	0	1
			61	1	0
		77	0	1	
		<p>Compatibilidad de intereses</p>	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			11	1	0
			27	0	1
			47	0	1
62	1		0		
78	0	1			

		Intercambio de información	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			12	0	1
			28	0	1
			48	0	1
			63	0	1
			79	0	1
		Involucramiento en el cambio	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			13	0	1
			29	0	1
			38	0	1
64	0		1		
80	0	1			

*Elaboración propia*

**Tabla 11. Parametrización Variables: Dimensión Reciprocidad**

Definición Reciprocidad	Dimensión	Variable	Indicador		
<p>Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.</p> <p>Se entiende por Reciprocidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de reciprocidad del cuestionario de clima organizacional.</p>	<b>Promedio de los resultados obtenido en las 4 variables de la dimensión <u>reciprocidad</u></b>	<b>Aplicación al trabajo</b>	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			6	1	0
			22	1	0
			42	0	1
			58	1	0
			71	1	0
		<b>Cuidado del patrimonio institucional</b>	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			7	0	1
			23	1	0
			44	1	0
60	1		0		
72	0	1			

		Retribución	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			8	1	0
			24	1	0
			39	1	0
			54	1	0
			66	1	0
		Equidad	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			9	0	1
			25	0	1
			45	0	1
			53	0	1
76	1	0			

*Elaboración propia*

**Tabla 12. Parametrización Variables: Dimensión Motivación**

Definición Motivación	Dimensión	Variable	Indicador		
<p>Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.</p> <p>Se entenderá por motivación satisfactoria o de nivel alto cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando de obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y un nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de motivación del cuestionario de clima organizacional</p>	Promedio de los resultados obtenido en las 4 variables de la <b>motivación</b>	Realización Personal	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			3	1	0
			18	1	0
			37	0	1
			49	1	0
		74	1	0	
		Reconocimiento de la aportación	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			19	1	0
			32	1	0
			40	0	1
56	1		0		
69	1	0			

		Responsabilidad	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			4	1	0
			20	0	1
			43	1	0
			57	0	1
			75	1	0
		Adecuación de las condiciones de trabajo	Sumatoria resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	
				V	F
			5	0	1
			21	1	0
			41	0	1
59	1		0		
65	1	0			

*Elaboración Propia*

## **7.1 Contexto de la IPS – Universidad Autónoma de Manizales (UAM)**

La IPS UAM es una unidad de negocios de la Universidad Autónoma de Manizales (UAM®), que se dedica a prestar servicios de salud externos y de docencia para los programas académicos de la UAM®. La IPS es considerada por los estamentos regulatorios de Salud, específicamente por la Dirección Territorial de Salud de Caldas ente regulatorio en el departamento, como Institución Prestadora de Servicios de Salud con objeto social diferente a la prestación exclusiva de servicios de salud, entendido esto porque como unidad adscrita a la Universidad asume el objeto social de esta, que es la prestación de servicios educativos. En la actualidad la IPS está en la transición de convertirse en una entidad exclusiva en la prestación de servicios de salud a través de la forma jurídica de fundación sin ánimo de lucro, independiente de la Universidad con personería jurídica diferente. Esta transición ha llevado a que las personas que laboran en ella deban empezar el cambio del imaginario colectivo de unidad académica exclusiva al servicio de los estudiantes, a una entidad independiente que labora en el marco de un convenio Docencia-Servicio con integración de propiedad es decir IPS independiente dentro de la universidad, con una estructura organizacional diferente y todo lo que ello implica.

## **7.2 Perfil Socio – Demográfico IPS – UAM**

**7.2.1 Género, Edad y Estado Civil:** Haciendo un análisis de la población, se puede decir que en la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales predominan las personas del género femenino; acorde con la tendencia de la mayor participación de las mujeres en las áreas de la salud, hecho evidenciado en las profesiones de fisioterapia, odontología y formación para el trabajo de las auxiliares de salud oral. La distribución de la edad correspondiente a cada sexo no se comporta homogéneamente. Algunos autores como Maceira Brito, Martín Valladares y Terri (Maceira Brito,



Martin Valladares, Herrera, & Basilia, 1999) consideran que este comportamiento está dado porque las profesiones de la salud siempre ha estado representada por las mujeres a pesar de no haber distinción de sexo para su selección.

La mayoría de las personas que trabajan en la IPS UAM se encuentran en edad laboral productiva con un promedio de 38 años, con una situación familiar estable; más del 50% son casados y con un tiempo de permanencia dentro de la IPS y en el cargo actual duradero (con un promedio de 77 y 58 meses respectivamente), evidenciando una tendencia positiva a la retención del talento; esto también muestra que la IPS cuenta con un personal experimentado en las labores que ejecuta.

**7.2.2 Grado de escolaridad, área, cargo y horas de trabajo:** Las personas que hacen parte de la IPS de la Universidad Autónoma, tienen en su mayoría estudios de posgrado, resultados coherentes con el área de desempeño puesto que 7 de cada 10 personas se desempeñan como docentes y profesionales de la salud. Criterios similares fueron expresados por (Jardines Mendez, 2007), quien considera que es necesario dar prioridad a la formación, especialización y capacitación de los recursos humanos de tipo técnico y profesional para responder al importante avance de la salud pública en Cuba.

Adicionalmente se encontró que la mayoría de las personas están contratadas a medio tiempo y tiempo completo, resaltando que tres de cada diez personas que trabajan en la IPS están contratadas por evento o son catedráticos. En cuanto a las horas de trabajo el mayor porcentaje de

las personas laboran entre 6 y 8 horas diarias. Como se observa es coherente el número de horas trabajada con el tipo de contratación.

Por otro lado, las personas reconocen como jefe inmediato en la IPS a las Coordinaciones General y Administrativa; sin embargo se encontró que un alto porcentaje reconoce como tales a otras personas que no hacen parte de la estructura organizacional de la IPS. Esto se debe, como se explicó anteriormente, a que en el imaginario colectivo las personas no reconocen la figura de una IPS independiente a la estructura de la UAM®.

**Tabla 13. Perfil Socio demográfico de la IPS – UAM**

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>%</b>
<b>Genero</b>	Masculino	27,4
	Femenino	72,6
<b>Estado Civil</b>	Soltero	38,1
	Casado	45,2
	Separado	9,5
	Viudo	1,2
	Unión libre	6,0
<b>Grado de escolaridad</b>	Primaria	1,2
	Secundaria	3,6

	Técnico	8,3
	Formación para trabajo	19,0
	Universitario	19,0
	Posgrado	48,8
<b>Cargo que desempeña en la IPS</b>	Auxiliar administrativo	10,7
	Auxiliar salud oral	15,5
	Servicios generales	4,8
	Profesional de la salud	10,7
	Docente	58,3
<b>Tipo de contratación</b>	Medio tiempo	19,0
	Tiempo completo	54,8
	Catedrático	15,5
	N.A	10,7
<b>Horas de trabajo día</b>	1-4	16,7
	4-6	15,5
	6-8	20,2
	8-10	46,4

*Elaboración propia*

**7.2.3 Servicios y áreas de trabajo:** La mayor parte del personal de la IPS Universidad Autónoma de Manizales, se desempeña dentro del servicio de odontología, en las áreas asistenciales y de apoyo, esto se debe a que es el servicio en donde confluyen la mayor cantidad de personas, como auxiliares, docentes y otros. De igual manera es en este servicio donde se encontró el mayor número de personas contratadas a tiempo completo y medio tiempo por la Universidad Autónoma y donde se encuentran ubicados los profesionales de posgrado, cabe aclarar que como política de la universidad se contrata a estos docentes como catedráticos, lo que explica que el total de las personas que están en esta modalidad pertenezcan a esta área. Se destaca también que en los servicios de fisioterapia y terapias de apoyo, los profesionales se encuentran contratados por evento es decir que el pago se hace de acuerdo a los pacientes atendidos y no existe una remuneración fija y además cada profesional debe pagar su seguridad social, este tipo de contratación no implica una relación laboral con la institución ni subordinación. Situación que puede condicionar la percepción del clima organizacional por el tipo de relación que genera esta contratación con la entidad.

### **7.3 Clima Organizacional IPS - Universidad Autónoma de Manizales**

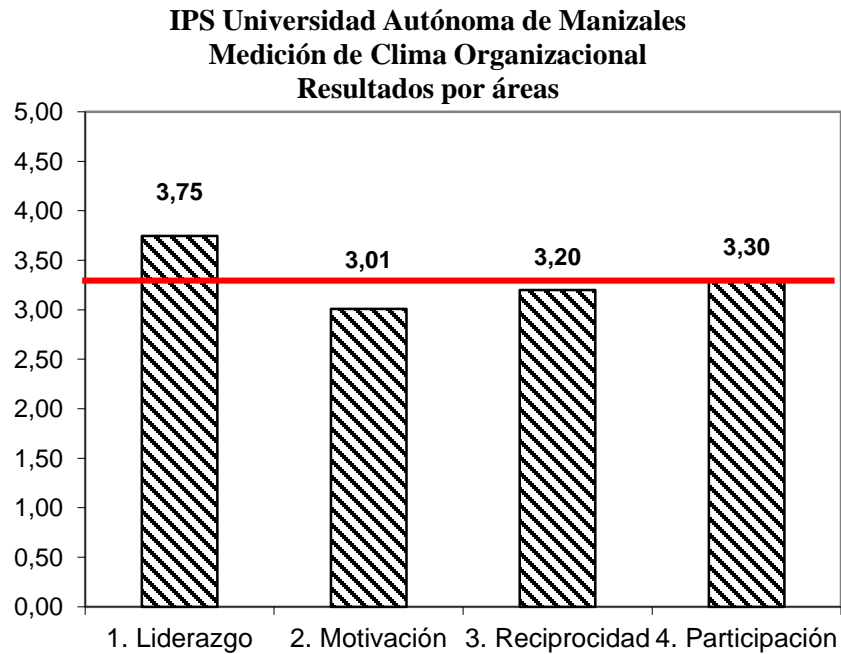
El Clima Organizacional es entendido como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman a cerca de las realidades del trabajo y de la empresa (James y James, 1989; Reichers y Schneider, 1990; Álvarez, 1992; Toro, 1998). Estas percepciones tienen valor estratégico porque alimentan la formación de juicios acerca de las realidades laborales. A su vez los juicios determinan las acciones, reacciones y decisiones de las personas. De este modo las personas responden y actúan frente a sus realidades de trabajo, no por lo que son esas realidades

sino por la percepción que tienen de ellas y por los juicios que de esta manera se forman (Toro Alvarez, 2001).

De toda la evolución que ha tenido el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es aquel que atiende, como elemento fundamental, a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores (Davis & Newstrom, 1993)

Como se observa en el siguiente gráfico el clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales es percibido como poco satisfactorio con un promedio de calificación de las cuatro dimensiones de 3.3, donde se observa que la motivación es la más crítica y la mejor percibida es el liderazgo, sin embargo cabe resaltar que tanto la participación como la reciprocidad muestran valores bajos. Se encontró que el grupo docente del servicio de Odontología fue el más insatisfecho, contrario a los resultados del estudio de Piña, C. (2006, p. 19) en el Policlínico de Cienfuegos, en donde se concluyó que los profesores eran quienes tenían la mejor percepción del clima organizacional del personal estudiado.

## Ilustración 1. Medición Clima Organizacional – Resultados por áreas



*Calificación Promedio de resultados medición clima organizacional: 3,30*

*Elaboración propia*

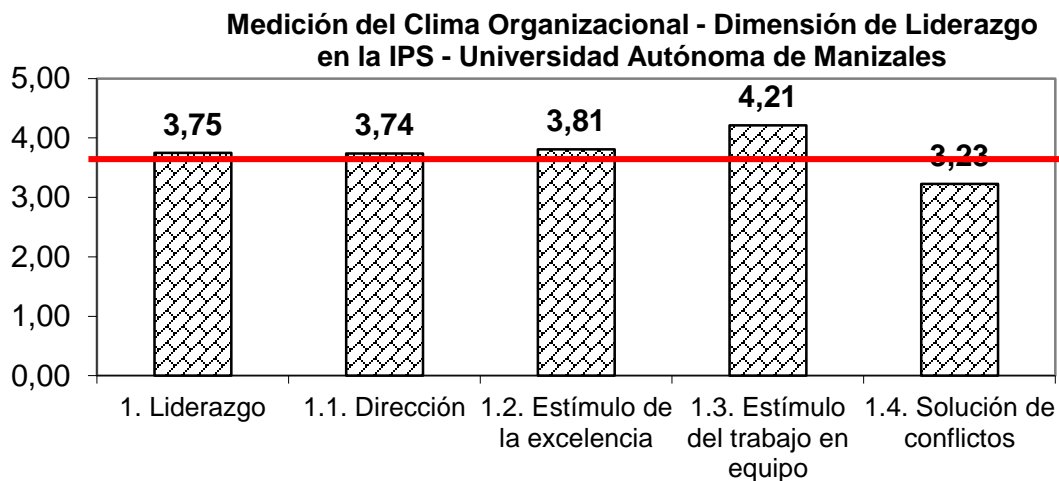
### 7.3.1 Dimensiones del clima organizacional

A continuación se realiza un análisis a raíz de los hallazgos encontrados a partir de la aplicación del instrumento que midió el Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales, en donde se detallan dichos resultados por dimensiones:

**7.3.1.1 Liderazgo:** De acuerdo a la OPS (1998), el liderazgo es entendido como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar con entusiasmo la actividades asignadas. Para el análisis en la IPS se abordaron los

indicadores de: Dirección, Estímulo a la excelencia, Estímulo al trabajo en equipo y Solución de conflictos. Como se muestra en el gráfico 1 en la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales, el liderazgo es percibido como poco satisfactorio.

**Ilustración 2. Resultados dimensión Liderazgo**



*Elaboración propia*

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

que las personas realicen en muchas ocasiones de forma improvisada las tareas propias del cargo sumando a esto la falta de claridad del líder al momento de dar instrucciones y a la falta de claridad en las metas institucionales. Este resultado concuerda con los de otros estudios realizados, entre los que se puede citar a Calderón (1999) en su estudio sobre las posibles relaciones entre el ausentismo laboral y el grado de insatisfacción profesional en la administración pública quien encontró un elevado número de encuestados que manifestaron inconformidad con su jefe y su estilo de dirección.

En cuanto al estímulo a la excelencia, según señala Santer (1996) el incentivo y el estímulo por la excelencia y los resultados hacen posible lograr el éxito. Sobre este aspecto, los empleados de la IPS – UAM, tienen como percepción general que dentro de ella no se tienen estímulos diferentes a la remuneración salarial para reconocer el trabajo de las áreas. Sienten que no siempre se realiza el máximo esfuerzo de su trabajo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades puesto que no hay una debida explicación de estas. El no poner su máximo esfuerzo en las tareas ejecutadas genera reprocesos y desinformación que afectan la adecuada prestación de los servicios en cada una de las áreas de la IPS. El estudio de (Piña, 2009) presento un comportamiento similar con relación a esta categoría en el grupo de trabajadores, respecto de los profesores y profesionales.

Coincidiendo con el estudio realizado por (Piña, 2009) se encuentra que el punto más débil, es la solución de conflictos, en torno a la cual el sentimiento general es que al momento de analizar los problemas las personas no adoptan posiciones sinceras que afectan la resolución de estos y la relación entre compañeros de trabajo; un ejemplo de ello es cuando se evidencia un error en el



manejo de la información por parte del personal de la IPS sobre el que en ocasiones no hay una responsabilidad admitida entre los involucrados, por lo que la solución al conflicto se dilata y esto retrasa la toma de las decisiones adecuadas, adicional a esto debido al gran número de personas que laboran en la IPS y a la complejidad de la estructura académico administrativa los conflictos se presentan de manera permanente y en algunas veces repetitiva lo que se refleja en las relaciones laborales y el trabajo en equipo.

La solución de conflictos es uno de los aspectos de gran importancia en el interior de una institución ya que el conflicto es saludable cuando es bien manejado, de forma que sirva para propiciar un mejor desempeño en la organización, por eso el conflicto hay que, antes que evadirlo o negarlo, gestionarlo con transparencia, oportunidad y con soluciones creativas.

La categoría estímulo al trabajo en equipo (ETE) fue la que mejor resultados presento, coincidiendo con los estudios realizados por Piña (2006), Segredo (2008) e Iglesias (2008); siendo muy importante porque es el sentimiento de las personas de la institución sobre la existencia de un espíritu colaborativo; como refiere Durán (2008) "el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores". Las personas de la IPS sienten que de las cuatro dimensiones de Liderazgo, el trabajo en equipo es el mejor orientado puesto que las ideas del personal son escuchadas y tomadas en cuenta, hay exigencia en el cumplimiento del trabajo y colaboración por parte de los compañeros cuando es requerido; sin embargo, ha de tenerse en cuenta, en relación con el punto anterior, que cuando no se adoptan posiciones sinceras la relaciones del grupo de trabajo se pueden deteriorar afectando esta variable y el desempeño del colectivo.

Desagregando la percepción del liderazgo por servicios se encuentra que es en odontología, en las áreas de la central de materiales, esterilización y asistencial (docentes) donde el mayor porcentaje de personas consideran el estilo de dirección y la solución de conflictos como poco satisfactorio, en gran parte debido a que es el área de odontología donde confluye el mayor número de personas contratadas por horas al servicio de la IPS y tienden a confundir los líderes de las áreas de la IPS con los líderes de la Universidad, como también lo hacen con la estructura para la solución de conflictos en la que deben seguir unos conductos regulares propios de la IPS, situación que no es entendida claramente por el área académica, que percibe que se requieren muchos niveles antes de darle solución a los mismos.

Aunque esta dimensión tuvo la calificación más favorable, debe ponerse especial atención ya que diversos estudios demuestran que el 70% del clima percibido en una unidad se debe a la influencia del Estilo de Dirección del Líder; y el 30% del clima está influido por la organización a través de diversas variables que no son el liderazgo (el clima de los equipos y el clima organizativo). De esta manera este modelo indica que el macro clima de la organización puede estar influido por el clima de los equipos (microclimas) aunque no determinado exclusivamente por estos. (SAP, 2002).

Por otro lado, diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo (Halpin & Croft, 1963) (Halpin A. W., 1966) y por la Imagen Gerencial (Toro, 1997) (Herrada, 1997) (Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez, & Bustamante Uzcátegui, 2006).

Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima general de la organización.

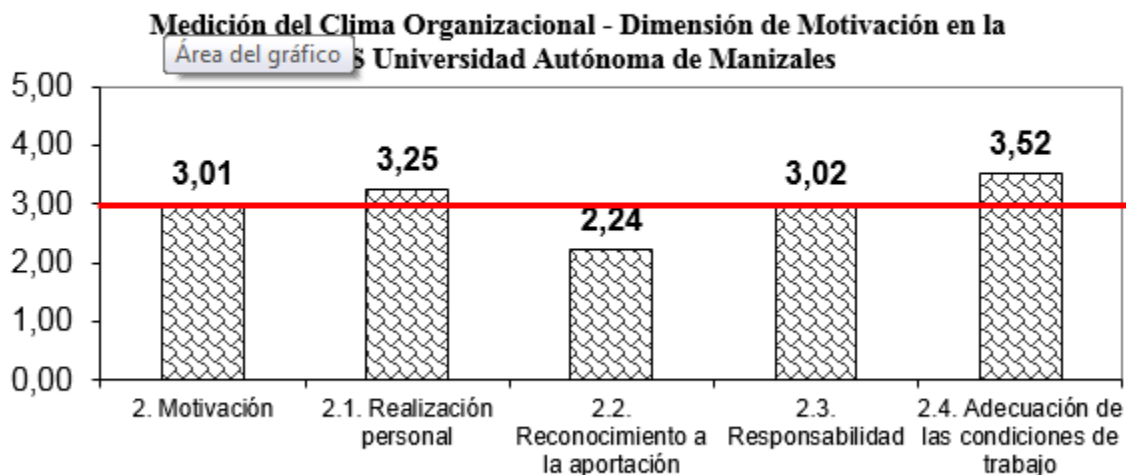
Los estilos de liderazgo y la forma como se direccionen los equipos en pro de la consecución de objetivos hoy representa un factor determinante, tanto para la satisfacción de las personas en el entorno laboral como para el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones, aspecto que se valida con los hallazgos de las investigaciones anteriores y el auge que actualmente existe en herramientas y tendencias dirigidas al desarrollo de líderes como el coaching en sus diferentes líneas. Sin embargo es relevante diferenciar los estilos de liderazgo, sus características y la importancia que representan según la cultura organizacional y los objetivos de las organizaciones.

El estilo de dirección identificado en los resultados de la presente investigación, es denominado por Lippitt et al (1960), como el liderazgo autocrático; al respecto, Koontz et al (2004:538), afirma que “el líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático y tiene la capacidad de negar u otorgar permisos y castigos”. Al mismo tiempo, Bateman et al (1999), llaman a este tipo de líder con poder legítimo, el cual posee la autoridad de decir a los demás que hacer y los empleados están obligados a cumplir sus mandos.

El gerente de hoy debe ser una mezcla de líder autocrático, liberal y democrático en el momento que lo requiera, así como también conocer todos aquellos aspectos que puedan afectar una organización, estar preparado para enfrentar las adversidades y junto con el equipo humano que dirige, contrarrestarlas y aprender de ellas para experiencias futuras.

**7.3.1.2 Motivación:** La Motivación es entendida como el conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes OPS (1998). Esta dimensión es medida a través de la Realización personal, el Reconocimiento a la aportación, la Responsabilidad y la Adecuación de las condiciones de trabajo. En el siguiente gráfico se observa la percepción de las personas que laboran en la IPS UAM sobre esta dimensión.

**Ilustración 3. Resultados dimensión Motivación**



*Elaboración propia*

Se encontró que en la IPS de la UAM la motivación es percibida como poco satisfactoria. Una vez analizadas cada una de las variables, las personas manifiestan sentir que no pueden desarrollar su ingenio y creatividad dentro de la institución, lo que les impide aplicar todas sus habilidades en el contexto laboral, lo cual los lleva no sentirse realizados profesionalmente y a verse coartados en la libertad de acción en el trabajo. Cuando los docentes y en general el personal del área académica aportan ideas desconociendo aspectos administrativos, por lo que una vez analizadas no se pueden

realizar ya que no cumplen con la estructura de la IPS, perciben que los aportes derivados de su ingenio y creatividad no son escuchados ni tenidos en cuenta.

Los empleados de la IPS refieren que la institución no da crédito ni reconocimiento a las personas en las tareas asignadas, que no se reconoce el valor de los funcionarios y que siempre están pendientes de los errores antes que de los aciertos y virtudes, lo que influye negativamente en la motivación al afectar las necesidades de realce del ego. Esta percepción se debe a que en la IPS no se cuenta con un sistema de reconocimiento e incentivos al personal, generando molestia y disminuyendo la productividad en el trabajo. Cuando no existe reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo y por el esfuerzo realizado por cada persona se produce insatisfacción en el personal y trae consigo hasta el abandono de la institución en búsqueda de otra donde se tenga la oportunidad de demostrar su capacidad y su trabajo sea reconocido, aunque no se trate siempre de un estímulo económico.

Analizando la responsabilidad, los empleados tienen la idea que se ve afectada por falta de empoderamiento a la hora de tomar decisiones, lo cual obedece a la complejidad de la prestación del servicio en salud y a los riesgos inherentes a éste, por lo que muchas decisiones deben ser consultadas con los superiores antes de tomarse. Otra percepción es que las personas no son exigentes al momento de realizar sus labores, esto va de la mano con el reconocimiento de la aportación, ya que al existir una falencia en ella las personas no ponen todo su compromiso e interés al realizar sus tareas.

Seis de cada diez funcionarios se sienten insatisfechos con el ambiente físico del área, puesto que hay restricción en el crecimiento de la infraestructura física, existiendo en la actualidad áreas estrechas de trabajo, ambientes húmedos, equipos que se dañan con facilidad, entre otros; así mismo, los empleados manifiestan que no cuentan con los elementos de trabajo necesarios para desempeñar sus funciones, sentimiento debido al desconocimiento que las personas tienen acerca de aspectos administrativos y presupuestales que restringen la compra de algunos elementos percibidos como necesarios. La escasez de recursos propicia alteraciones en el desempeño del equipo y esto a su vez afecta negativamente la motivación para llevar a cabo la tarea ante la imposibilidad de cumplir con los procedimientos establecidos. He aquí un punto a mejorar, dado que la cantidad y la calidad de los recursos materiales deben influir positivamente en el trabajador, hacer que se sienta satisfecho y así tener condiciones adecuadas para garantizar un buen nivel de desempeño y que se presten con mejor calidad los servicios.

En este orden de ideas, el personal percibe el ambiente de trabajo tenso, estresante, que dificulta la comunicación ligado esto con puntos analizados anteriormente en donde se ejecutan tareas sin la explicación suficiente, no hay sinceridad a la hora de tomar posición frente a una situación de conflicto presentada y al no reconocimiento de las funciones.

A pesar de lo anterior, se perciben como satisfactorios los aspectos relativos al orgullo que siente el personal de pertenecer a la institución y el tiempo de permanencia en la IPS puesto que las personas reconocen que la estabilidad laboral dentro de la IPS es alta y el reconocimiento de la labor social que se realiza en la IPS con la atención de usuarios en los diferentes servicios en la ciudad es notoria.

Los resultados coinciden con lo hallado en investigaciones realizadas por (Segredo Perez, 2004), (Segredo Pérez & Pérez Perea, 2008), (Marquez Morales, 2001) (Pérez Perea, Soler Cárdenas, & Díaz Hernández, 2009) y (Piña, 2009) con resultados desfavorables similares a los encontrados en este estudio, en lo referente a esta dimensión, evaluada poco satisfactoria en sus 4 categorías. Lo que repercute internamente en el funcionamiento de la institución y se refleja externamente en la imagen que se proporciona y en los resultados de trabajos alcanzados.

Autores como (Stoner, 1996), (Koontz & Heinz, 2004), (Robbins & Coulter, 2000) (Hellriegel & Slocum, 2000), (Chiavenato, 2000) tienen elementos comunes en la conceptualización dada a la motivación, coincidiendo en que es un proceso que inicia a partir de estímulos internos y/o externos, que genera en los individuos un actuar y reacciones diversas, generalmente con intereses individuales u organizacionales.

Los resultados del presente estudio identifican los dos factores de la teoría Herzberg: los intrínsecos o motivadores que influyen en la relación del empleado con el trabajo, la realización personal, el reconocimiento, la promoción y la responsabilidad. Por su parte, los factores extrínsecos corresponden a las políticas y a la administración de las organizaciones, así como a las relaciones interpersonales, el salario, y las condiciones de trabajo. De ahí que la motivación se considera un factor muy importante para las organizaciones, siendo necesario estimular tanto a las personas, como a los grupos con el fin de lograr en ellos el mejor desempeño y efectividad para alcanzar la satisfacción de las necesidades individuales y de la organización.

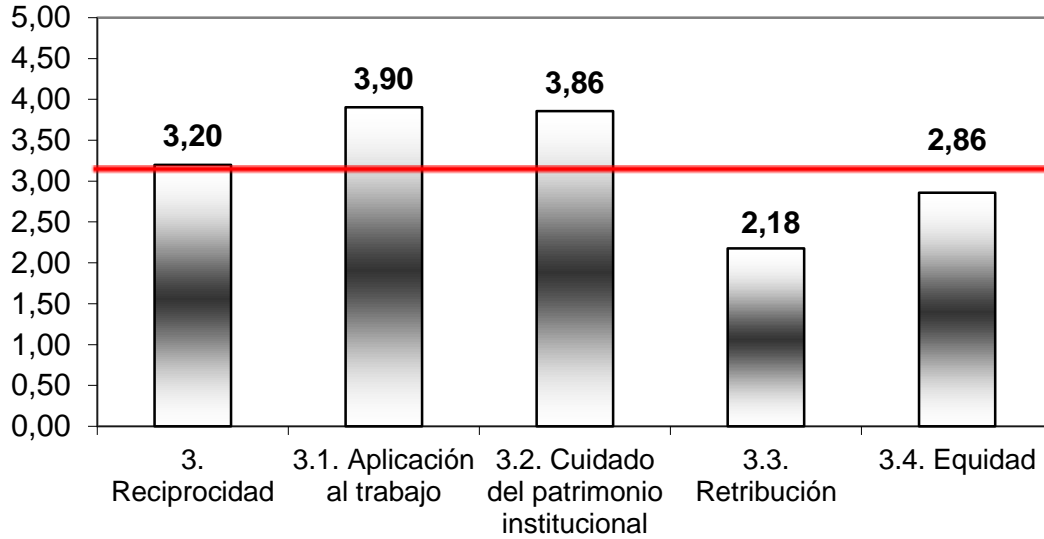
En este sentido, la motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas; cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido genera otras búsquedas, es decir, otros motivos que movilicen su acción; para ello es importante que las organizaciones desde las prácticas para gestionar el talento humano y el liderazgo, identifiquen los motivos o factores intrínsecos que movilizan las acciones de los seres humanos para integrar los motivos de las personas que están desarrollándose en los diferentes niveles con los propósitos de la empresa y facilitar a las personas que encuentren en su trabajo condiciones que les permitan satisfacer sus necesidades y hacer la transición hacia otras de nivel superior.

**7.3.1.3 Reciprocidad o compromiso:** La reciprocidad o compromiso, es definida por la OPS (1998) como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización. Para dar cuenta del comportamiento de esta reciprocidad se analizaron los indicadores de Aplicación del trabajo, Cuidado del patrimonio institucional, Retribución y Equidad. A continuación se grafica el comportamiento de esta dimensión.



#### Ilustración 4. Resultados dimensión Reciprocidad

Medición del Clima Organizacional - Dimensión de Reciprocidad en la IPS Universidad Autónoma de Manizales



*Elaboración propia*

Al igual que las demás variables, en la IPS la reciprocidad se percibe como poco satisfactoria. Comparado con otros estudios, esta dimensión presentó un comportamiento opuesto con los estudios de (Piña, 2009) dado que la mayoría de los empleados de la IPS perciben que existen falencias a la hora de hacerse cargo de trabajos importantes y que la auto motivación para estos trabajos es baja.

En cuanto al cuidado del patrimonio institucional en general es percibido como adecuado sin embargo la mitad de los empleados piensan que no hay orden en las áreas de trabajo.

Las personas que laboran en la IPS consideran que no se dan incentivos adicionales al salario y las prestaciones sociales de ley y que no se prepara a los funcionarios para avanzar dentro de una

carrera ocupacional lo que puede afectar la realización personal y el desarrollo social de los empleados, esto es coherente con lo anteriormente explicado en la ausencia de un sistema de incentivos propio de la IPS.

Así mismo, los empleados sienten que el acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo, que trate a todos en condiciones de igualdad en el trabajo y en beneficios, no es claro en la IPS y que es una de las principales falencias que afecta el compromiso. Esta percepción también está influenciada por la falta de reconocimiento, el desconocimiento de los programas de capacitación que se brindan en la Universidad y el poco reconocimiento que existe de los jefes inmediatos y de las normas disciplinarias de la IPS, según la estructura que se maneja actualmente. Los resultados coinciden con otros estudios realizados en Cuba por (Segredo Pérez & Pérez Perea, 2008) y (Pérez Perea, Soler Cardenas, & Díaz Hernández, 2009).

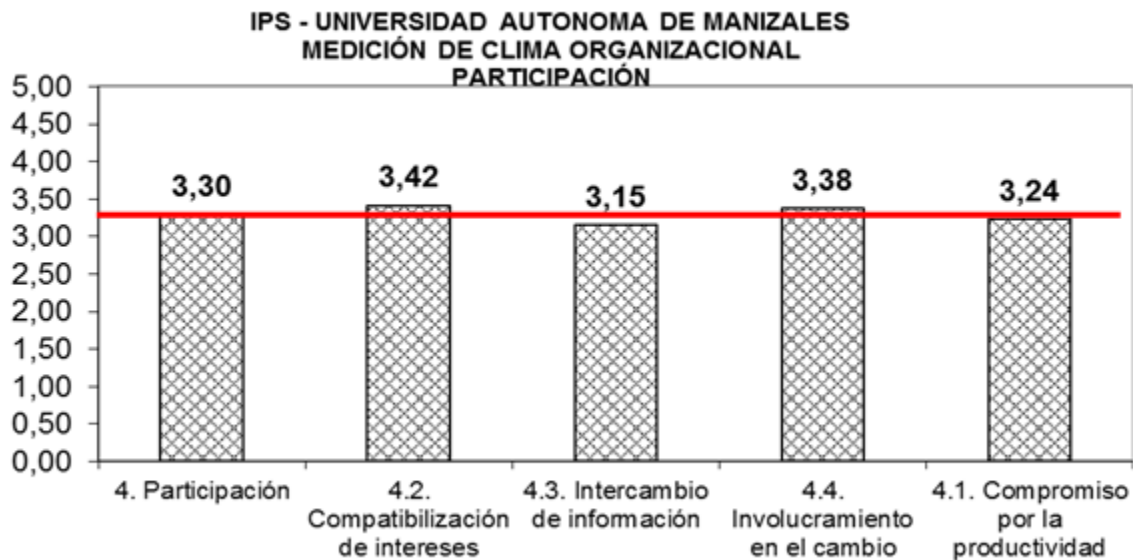
Estas percepciones sobre la retribución y la equidad, son aspectos que se deben tener en cuenta ya que cuando las personas consideran que aportan más que lo que a su juicio se les está retribuyendo, se corre el riesgo de abandono por no sentir cubiertas sus expectativas, tienden a ajustar el desempeño a la recompensa recibida, bajando su productividad y se llenan de motivos para no aportar todo aquello que de su capacidad pueda desprenderse.

Es importante optimizar métodos de retribución laboral, en beneficio del talento humano, para contribuir a la realización personal y al desarrollo social, en respuesta idónea a los aportes reconocidos de las personas con su trabajo en la organización.

### 7.3.1.4 Participación

La Participación se concibe como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales en el logro de los objetivos (OPS, 1998). Para el análisis de la Participación en la IPS se tuvieron en cuenta los indicadores de Compromiso con la productividad, Compatibilización de intereses, Intercambio de información e Implicación en el cambio. Esta dimensión es percibida en la IPS como poco satisfactoria, como puede apreciarse a continuación:

**Ilustración 5. Resultados dimensión Participación**



*Elaboración propia*

Las personas perciben que no se integran la diversidad de los componentes en una sola dirección para cumplir con los objetivos institucionales porque el poder está concentrado en unas pocas áreas; esto se debe a la desinformación y al no reconocimiento de la estructura organizacional de

la IPS dentro de la universidad; lo que lleva a una baja participación de las personas y al desinterés en el desempeño de sus funciones. Los empleados tienen la idea que los recursos no se pueden compartir con otras áreas porque son limitados, lo que afecta las relaciones interpersonales en las diferentes áreas, al igual que la participación y el trabajo en equipo entre ellas.

También manifiestan los empleados que existen grupos que se oponen al cambio y que no favorecen el trabajo de la institución, lo que se ha visto reflejado por los comentarios abiertos y la oposición evidente de los docentes y coordinadores académicos de los programas del área de odontología con la nueva estructura organizacional por la que atraviesa actualmente la IPS, inconformismo que ha llevado a no involucrarse en la nueva dinámica institucional, por lo que es lógico que se perciba falta de respaldo de los niveles superiores.

Con respecto al intercambio de información, es percibido como una de las grandes falencias en la Participación, porque no fluye fácilmente, debido a que los sistemas de gestión de la información no son adecuados para el tamaño de la institución y porque no se sigue el conducto regular entre la academia y la IPS, lo que afecta la calidad de los canales de comunicación entre áreas y hace que las personas actúen sin un objetivo claro, desinformadas y en base o dando lugar a la generación de rumores y comentarios sin fundamento, evitando o inhibiendo que participen activa y positivamente en el mejoramiento de los procesos. Al fluir lentamente la información, las personas no se sienten involucradas en la toma de decisiones y en las actividades de la organización; lo cual coincide con el estudio de (Piña, 2008).

La sensación general del personal es que la productividad se ve afectada porque no hay compromiso entre las áreas de trabajo, y el espíritu de trabajo en equipo entre estas no es bueno debido a la falta de información, al poco compromiso de las personas con el desarrollo de sus funciones, a la falta de incentivos y a la baja identificación que hay con la institución. Si la administración de la IPS – UAM obvia la participación y las informaciones no fluyen, la repercusión sobre los servicios prestados, la satisfacción laboral y de los pacientes es negativa.

Existe la necesidad de explicitar los requerimientos de participación para determinar los objetivos, funciones y actividades necesarias a desempeñar por las personas de la institución.

En general el clima organizacional de la IPS UAM como se menciona es poco satisfactorio influenciado principalmente por la poca motivación que tienen los empleados que se ve afectada por aspectos como la equidad y la retribución, aunque se resaltan aspectos del clima susceptibles de potencializar como el trabajo en equipo, cuidado al patrimonio institucional y la aplicación al trabajo.

El presente estudio comparte los resultados del estudio de (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2014), donde confirma que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas; puesto que a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos habrá mayor clima organizacional insatisfactorio.

Se debe considerar que al ser la IPS una institución prestadora de servicios de salud dentro del marco de convenio docencia-servicio, modifican el clima organizacional, puesto que se atribuye una función formativa al sistema de relaciones e interacciones de todos los actores que intervienen en la atención en salud. Las actividades que allí se desarrollan no podrán limitarse al cumplimiento de la rutina de la asistencia, sino que ellas deben convertirse en contenido y espacio de formación.

Esta idea rebasa la concepción de que la actividad docente o asistencial centra su propósito en el carácter que las define: la enseñanza en la primera y el servicio en la segunda. Se advierte aquí que se redimensiona el clima en cuanto al enfoque formativo de estas y de su relación interna. De esta manera la estructura de la organización, el sistema de relaciones internas, los espacios de intercambio, los niveles de motivación, implicación y satisfacción de los trabajadores, docentes y estudiantes se convierten en recursos educativos y de impacto formativo. No es entonces posible asumir que la instalación mejore en su aspecto físico material para que se produzca el proceso, sino que la comunicación y el crecimiento personal serán las fuentes de desarrollo de la organización y de la garantía de calidad de su doble función.

## **CAPITULO 8. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Siendo el clima organizacional un facilitador esencial de la productividad, la competitividad en las empresas y la calidad de la vida laboral, requiere una gestión general consistente y sistemática, que demanda atención, cuidado y mejoramiento, monitoreo permanente y en ocasiones inversión económica. Teniendo en cuenta que los efectos del clima organizacional en las personas promueve la productividad de la institución, la satisfacción de los usuarios y el crecimiento personal de los empleados, se plantea la siguiente propuesta de intervención para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades encontradas en la IPS- Universidad Autónoma de Manizales.

Un inadecuado clima impide la mejora o el cambio en la organización, por lo que se requiere incidir sobre los aspectos negativos que afectan este resultado. Los directivos deben emplear estilos tales que propicien que cada uno de sus empleados se convierta en un agente del cambio, lo cual parte de brindar la información necesaria para comprender su trascendencia y sus posibles beneficios para la organización. Para el caso del grupo líder de la IPS es preciso buscar e implementar estrategias que permitan que el personal perciba el cambio como una oportunidad para aportar nuevas ideas a los procesos y no como se evidencia en los resultados de una manera insatisfactoria; lo cual es visto como un castigo si se realizan cambios en la institución. Para ello, con el fin de garantizar una mejora en esta dimensión es preciso considerar las siguientes actitudes: grado de promoción, aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio, mejorar en nivel

de participación y aporte de sugerencias, aceptación positiva de nuevos roles y capacidad de desaprender e incorporar nuevos conocimientos.

### **8.1 Problemas Identificados**

Los principales problemas identificados que afectan el clima organizacional en la IPS-UAM fueron:

Condiciones de trabajo inadecuadas:

- ✓ Déficit de recursos materiales para cumplir las normas y procedimientos de atención optima al usuario.
- ✓ Poca capacitación.
- ✓ Sobrecarga de trabajo por déficit de recursos humanos.
- ✓ Inadecuada estimulación y satisfacción del personal.
- ✓ Inadecuadas comunicación e información.
- ✓ Escasa participación en actividades propias de la IPS.
- ✓ Poca participación de trabajadores en la toma de decisiones.
- ✓ Deficiente organización del trabajo.
- ✓ Transformación de la IPS
- ✓ Integración del sistema de relaciones e interacciones académico administrativas.

Se hace necesario fortalecer la calidad del equipo, mejorar la comunicación para mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, hacer una determinación clara de las funciones que debe desempeñar cada cual, analizar los conflictos



con métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas para así poder influir sobre las personas y alcanzar las metas.

En el estímulo a la excelencia se deben reforzar aspectos como la información que se divulga sobre nuevas tecnologías en pro de la calidad y por parte del equipo en poner su máximo esfuerzo al momento de hacer sus tareas y así promover la responsabilidad de la calidad en la prestación de los servicios y el impacto efectivo de la actividad institucional.

En el trabajo en equipo se debe seguir fortaleciendo en la búsqueda del logro de objetivos comunes, conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.

La IPS debe Implementar un programa que reconozca y de crédito al esfuerzo realizado por cada persona, así como un sistema equitativo que incentive y retribuya las relaciones laborales en beneficio de sus empleados para contribuir a la realización personal de cada uno de ellos.

Para lograr el compromiso con la productividad es necesario que se den ciertas condiciones como: el tener un parámetro de referencia, lograr la aceptación de metas comunes, que exista conciencia de la responsabilidad común e instrumentar intercambios de evaluación de rendimiento.

Teniendo en cuenta que la función básica del proceso de conducción de la participación en una institución es, sin dudas, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección, la del cumplimiento de los objetivos institucionales; los retos principales se localizan en la Compatibilización de los Intereses. Se reafirma el criterio de (Ponce Polanco, 2010), quienes plantean que la mejor forma de dirigir es reconociendo que las personas tiene necesidad de sentirse involucradas para obtener de ellas lo que se espera, convencidas de que su estilo de administrar deberá ser participativo, sí no, no tendrá éxito.

Por todo lo anterior se proponen los siguientes cuatro grandes frentes de intervención que apuntaran a la mejora del clima laboral de la IPS –UAM tratando de optimizar los recursos disponibles: habilidades de liderazgo, prácticas de gestión del talento humano, comunicación organizacional y actividades bienestar laboral.

## **8.2 Estrategias planteadas para la Intervención**

El proceso de constitución de la IPS representa un cambio significativo tanto para la Universidad como para el personal involucrado directamente en la institución. Dentro de dicho proceso de cambio no se han generado estrategias claras y concretas que intervengan las situaciones a nivel humano y organizacional que se generan (temores, resistencia, obstáculos, entre otros) lo que ha hecho que los resultados del clima se den de la manera como se han presentado y la relación IPS – UAM se esté viendo afectada.

Es por esto que se hace esencial, de la mano con las unidades de apoyo y representantes de la Universidad, implementar en la IPS estrategias que se dirijan a gestionar el cambio, acompañarlo y mitigar muchas de las reacciones y comportamientos que genera una transformación organizacional. La gestión del cambio se puede realizar a través de estrategias de comunicación, participación activa de las unidades de apoyo, actividades de sensibilización y conectividad con la IPS y clientes internos (coordinadores de programas y docentes), desarrollo de habilidades de liderazgo y desarrollo de las prácticas esenciales para gestionar el talento humano y por ende el clima organizacional. Por lo tanto las estrategias de intervención se plantean de la siguiente manera:

### **8.2.1 Desarrollo de habilidades de liderazgo**

Aunque dentro de los resultados el liderazgo obtuvo la calificación más favorable esta dimensión dentro del resultado general esta categorizado como “poco favorable” y además al realizar el análisis de los demás dimensiones (participación, reciprocidad, reconocimiento) se puede concluir que están directamente relacionadas con los estilos de dirección. Por lo tanto es importante iniciar las estrategias de intervención con herramientas que acompañen y desarrollen competencias específicas de los líderes, para que a través de ellos se movilicen los cambios, proyectos y acciones para el logro de los objetivos de la IPS. Estas herramientas para el desarrollo de las competencias de liderazgo pueden estar acompañadas de un ente externo experto en el acompañamiento de equipos de trabajo y líderes, de la siguiente manera:

- ✓ **Identificación de los líderes:** identificar dentro del equipo de trabajo líderes que iniciarán el proceso de desarrollo de las habilidades de liderazgo.
- ✓ **Identificación de competencias claves a desarrollar en el equipo de líderes:** de acuerdo a la cultura de la IPS y los focos de desarrollo para alcanzar los objetivos estratégicos se deben identificar las competencias claves a trabajar en el proceso.
- ✓ **Formación y acompañamiento:** de acuerdo a las competencias claves iniciar el proceso de formación en las habilidades del liderazgo como comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo y solución de conflictos, entre otros vía actividades de formación y acompañamiento grupal e individual.

### **8.2.2 Diseño y estructuración de prácticas para la gestión del talento humano**

De acuerdo con los resultados, no se evidencian la implementación y desarrollo de las prácticas del talento humano que facilitan el desarrollo de las personas, las condiciones favorables del clima y por ende el cumplimiento de los objetivos de la institución. Por lo tanto otro de los focos claves en esta estrategia de intervención es diseñar, implementar y hacer seguimiento a los procesos de gestión del talento humano así:

#### **Diseño Organizacional:**

- **Revisión y reestructuración de perfiles y funciones de los cargos:** Esto permitirá estandarizar los perfiles requeridos para la ejecución de cada uno de los puestos de trabajo y además dejara claridad sobre las funciones, responsabilidades y jerarquía de cada uno de ellos.

Permitirá evaluar si existe sobre carga de funciones en algunos cargos y si se hace requerido la contratación de personal adicional.

- **Revisión y actualización de Procesos y Procedimientos de la IPS – UAM:** la verificación de los procedimientos y procesos permitirá definir si es posible optimizar los mismos o si estos están establecidos de la mejor forma según los lineamientos de la institución y las necesidades de la misma.
- **Elaboración del Organigrama de la IPS-UAM:** Esto permitirá que el personal identifique claramente cuál es la estructura organizacional que pertenecen, de igual forma se señalara dentro de este organigrama las líneas de comunicación que se deben seguir según la necesidad que cada uno de ellos tenga.
- **Elaboración del Manual de Convivencia:** La creación del Manual de Convivencia permitirá condensar en un documento, estándar, sencillo y amigable todas las normas, lineamientos, beneficios, conductos regulares e información de interés del personal.

### **Formación (inducción, reinducción, entrenamiento, capacitación)**

Teniendo en cuenta que la falta de información tanto del puesto de trabajo y de los procedimientos como de las normas generales de la institución puede generar problemas, reprocesos, malos entendidos y desmotivación laboral, se hace necesario el establecimiento de un sistema de Inducción y re inducción al cargo y a la IPS –UAM, que incluye la revisión y generación de documentos, la divulgación y evaluación de los mismos.

Esto permitirá que el personal conozca claramente que se espera de ellos y cuál es la forma en la que deben realizar sus labores, tanto en aspectos técnicos, como normativos, también les generará empoderamiento de las funciones de sus cargos, así como una mejor organización en los mismos, cerrara brechas de información que generan conflicto y tendrán claridad de la estructura organizacional y jerárquica de la IPS-UAM, lo que facilitará la identificación de los jefes y mejorará la comunicación con los mismos.

Para la inducción y re inducción del personal se proponen las siguientes estrategias:

- **Ejecución de la inducción y re-inducción:** dos veces en el año se realizaran capacitaciones a todo el personal de la IPS-UAM de forma virtual o presencial en las que de manera didáctica se divulgaran el Organigrama, el Manual de convivencia, los perfiles y funciones del cargo junto con los procesos y procedimientos. Cada una de las personas asistentes a las capacitaciones será evaluada sobre la información brindada y el documento de evaluación firmado y calificado reposara en un archivo como constancia.
- **Facilitadores de inducción:** se consolidara un grupo de facilitadores de Inducción, quienes estarán encargados de recibir al personal nuevo y le brindaran la información de la organización y la pertinente a su cargo. Adicionalmente serán expertos en los aspectos anteriormente mencionados y podrán orientar a los colaboradores de la IPS en caso de requerirlo. Los líderes tendrán una identificación visible con el fin de ser reconocidos fácilmente. De estos eventos realizados por el grupo de líderes de Inducción quedara constancia escrita.

- **Cartillas informativas:** el Personal tendrá a su disposición una cartilla informativa que resuma los aspectos básicos de las inducciones, en donde ellos puedan consultar la información que sea de su interés, tantas veces como sea requerido.
- **Seguimiento al aprendizaje:** los facilitadores o los jefes de área deberán realizar seguimiento y evaluación a la formación. Es decir verificar el desempeño de la persona en relación a los contenidos de la formación y las responsabilidades de su cargo.

### **Evaluación del desempeño**

Generar herramientas que permitan observar el desempeño de las personas en el cargo tanto para su reconocimiento como para los planes de desarrollo que deban estructurarse para mejorar los resultados de las personas en los cargos. Esta herramienta debe ser desarrollada a partir de las descripciones de los cargos, los resultados esperados para este y las competencias para así facilitar a la persona, al líder y a la IPS un panorama general del desempeño junto con las fortalezas y las oportunidades de mejora al respecto, lo que permite a su vez estructurar planes de desarrollo, formación y capacitación aterrizados y pertinentes a las necesidades de la institución.

### **Programa de incentivos y reconocimiento**

De acuerdo con los resultados encontrados sobre la percepción negativa sobre la falta de incentivos en su desempeño laboral, se propone que dentro de la evaluación de desempeño se otorguen incentivos o reconocimientos sociales y materiales para los empleados de la IPS UAM como:

- **Establecer reconocimiento individual o grupal:** De acuerdo al cumplimiento de las metas por áreas se otorgará el reconocimiento público, que irá con copia a la hoja de vida al mejor empleado, publicando en cartelera su nombre y la razón del reconocimiento de acuerdo a la meta lograda.
- Certificación de reconocimiento a la labor desempeñada de manera mensual.

De acuerdo al desempeño se darán incentivos como bonificación en especie o económica

### **8.2.3. Comunicación organizacional**

Dentro de los resultados del estudio de clima organización se evidencia insatisfacción del personal sobre los estilos de comunicación de la IPS- UAM, lo que lleva a sentimientos de inequidad, poca estimulación y motivación, desconocimiento de los líderes y conductos regulares y falta de participación en la toma de decisiones. Por tanto, se hace necesario establecer un sistema de comunicación en donde fluya transversalmente la información y tenga en cuenta tanto la generada de la IPS y la universidad que sea de interés general, como las ideas, reclamos y solicitudes del personal. En este sentido, se propone:

- **Formación de los jefes en estrategias de comunicación asertiva:** a través de un experto en estrategias de comunicación, se formara a los jefes y líderes del personal sobre las mejores prácticas de comunicación asertiva, para que puedan implementarlas con cada uno de sus equipos de trabajo.
- **Reuniones periódicas:** Se realizaran reuniones periódicas con el personal en donde se siga el siguiente protocolo: información general de la IPS y la universidad, Recepción de inquietudes



y sugerencias por parte del personal y Firma del acta de la reunión. Acá se brindara la información que pueda afectar de alguna manera el trabajo de la IPS y que le pueda servir de interés al personal y se dejara constancia de ello.

- **Informativos:** a través de los medios de comunicación de la IPS (Carteleras, correos, entre otros) mantener informado al personal de los acontecimiento cambios y sucesos de la IPS.

#### **8.2.4 Actividades de Bienestar Laboral**

Ya que uno de los indicadores de los resultados del estudio de clima laboral evidencia que las personas no participan en las actividades de bienestar que realiza la IPS-UAM, se hace necesario cambiar la estrategia de la ejecución de las mismas, teniendo en cuenta las opiniones de los trabajadores e involucrando sus familias, ya que esto generara sentido de pertenencia, hará que los trabajadores perciban que la organización además de preocuparse por los resultados laborales, se interesa por el bienestar integral de ellos y sus seres queridos y generara espacios para el conocimiento mutuo y fortalecerá la relación compañía-trabajadores. Para la realización de estas actividades se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- **Periodicidad de las actividades:** Se recomienda ejecutar dos actividades en el año. En el primer semestre se celebrara el día del niño y en el segundo semestre se celebrara el día de la Familia IPS-UAM.
- **Selección de la actividad a realizar:** Con el fin de asegurar que las actividades a ejecutarse serán acordes con los gustos de los trabajadores, se dará la posibilidad a ellos que en votación

popular se elija la opción que más les guste y se asegurara que todos conozcan los resultados de las votación y se realice la actividad ganadora.

- **Asistentes a las actividades de Bienestar:** con el fin de garantizar un espacio de esparcimiento y en donde los trabajadores puedan asistir con sus seres queridos, la invitación a las actividades de bienestar se extenderá a sus familiares. A estos eventos de bienestar podrán asistir tanto el personal vinculado directamente como por empresa de servicios temporales sin importar si trabajan por eventos o tiempo completo.
- **Patrocinio económico para actividades de bienestar:** Como incentivo para los trabajadores, la IPS-UAM patrocinara el costo que tenga el evento para cada empleado, esto incluirá transporte, alimentación y adicionales, y ya que cada trabajador puede llevar a sus familiares, el deberá asumir el costo por cada uno de ellos, el cual podrá ser descontado de la nómina en varias quincenas. La IPS-UAM buscara patrocinadores para la actividad que puedan dar aportes con el fin de bajar los costos por cada persona como la caja de compensación, los fondos de pensiones, la ARL, etc.

## CAPITULO 9. CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado, con relación a los objetivos específicos, se concluye que, frente a la situación actual, el clima organizacional de la IPS-UAM es poco satisfactorio en las cuatro dimensiones que lo componen, según el abordaje realizado en esta investigación y porque no hay sinergia entre ellas que permita que el clima organizacional favorezca el desarrollo de la institución y de quienes laboran en ella.

Los resultados muestran ausencia o déficit en las prácticas para gestionar el talento humano (diseño organizacional, distribución de cargas, diseño de perfiles, modelos de compensación, selección de personal, formación, gestión del desempeño y administración del personal), aspectos en los que las calificaciones obtenidas fueron bajas.

Con relación a las cuatro dimensiones con base en las cuales se diagnosticó el clima organizacional de la IPS-UAM (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación), se concluye que:

El Liderazgo es el que posee mejor nivel, representado en el estímulo del trabajo en equipo; sin embargo, se analizaron otras variables que evidencian que aunque esta dimensión es la más alta dentro de las evaluadas, también es percibida como poco satisfactoria, afectada por temas

como los inconvenientes para la solución de conflictos, y la percepción de la falta de atención, interés y apoyo por parte de los jefes (estilo de la dirección).

La motivación es la dimensión que más influye de forma negativa dentro del clima organizacional de la IPS-UAM especialmente por aspectos como la falta de reconocimiento a la aportación de los empleados y la baja responsabilidad con que asumen su trabajo.

La reciprocidad se ve influenciada negativamente por la percepción de que no hay equidad en la retribución del trabajo, lo que afecta nocivamente la realización personal, el desarrollo social y la sensación de igualdad laboral, deteriorando la relación con la institución.

En lo que respecta a la participación, es baja debido a que no existen canales de comunicación efectivos, a que los grupos no trabajan de manera óptima en pro de la eficacia y eficiencia de los servicios que se prestan en la IPS – UAM y, conectado con otra dimensión, no se perciben estímulos que inviten a incrementarla.

Se evidenció que la percepción que se tiene a cerca del reconocimiento, el estímulo a la excelencia, la equidad y la retribución son factores que influyen directamente el clima organizacional de la IPS ya que generan insatisfacción frente al trabajo, que a su vez se refleja en el insuficiente compromiso que las personas tienen con sus funciones y tareas, teniendo como resultado una baja productividad e incumplimiento de las metas propuestas por la institución.

Otro aspecto importante es que las personas sienten que las adecuaciones a las condiciones de trabajo no satisfacen sus necesidades ambientales, físicas y psicosociales, generando situaciones de desorden, pérdidas y llevando a que se aplique el menor esfuerzo de los empleados en la ejecución de las tareas.

Aunque las dimensiones están separadas, todos los factores están relacionados directamente. Si se observan los resultados más bajos, todos recaen sobre el liderazgo y los estilos de quienes lideran la IPS actualmente. Por ejemplo en la dimensión de motivación en la categoría de reconocimiento, tiene que ver directamente con las habilidades que van desarrollando los líderes para integrar a sus colaboradores en el propósito de la organización y en la dimensión de reciprocidad se ve nuevamente el reconocimiento, habilidad fundamental en el liderazgo.

Teniendo en cuenta que la IPS-UAM, se encuentra actualmente en un proceso de cambio, se atribuyen los resultados encontrados en el análisis anterior, a la transición y transformación por la cual se atraviesa, a la particularidad que en la actualidad maneja la IPS – UAM con su estructura organizacional y por ser además un centro de prestación de servicios que sirve como plataforma a la academia dentro del marco de un convenio de docencia servicio para los programas de Fisioterapia y Odontología de la UAM principalmente, siendo así una unidad adscrita a la Universidad, donde se confunden fácilmente aspectos académicos y administrativos que llevan a percepciones diversas del clima organizacional, trasladando la figura de Universidad sobre la de la IPS.

De esta manera puede primar el interés académico sobre los relacionados con la adecuada prestación de servicios en salud, puntualmente en el servicio de Odontología, en donde el personal predominante corresponde a cuerpo docente contratado por la Universidad, por lo que los resultados evidencian claramente un alto porcentaje de personas insatisfechas con el modelo de dirección, de solución de conflictos, remuneración, incentivos, etc.; percepción que difiere de la encontrada dentro del personal contratado por evento en los servicios diferentes a Odontología, que tiene claridad frente a la importancia de la razón de ser de la IPS como institución prestadora de servicios en salud.

Al encontrarse la IPS en un proceso de transformación en muchos de sus componentes (áreas, estructuras...), la gestión de este cambio no ha sido lo suficientemente clara, como lo muestran los resultados, lo que ha generado que el proceso sea más lento y se observen obstáculos en la adaptación de los equipos de trabajo y en los clientes internos y externos, afectando las relaciones interpersonales, la relación de los empleados con la IPS UAM y el servicio tanto a los pacientes como a los estudiantes en proceso de formación. Por ello es importante ajustar e implementar nuevas herramientas y procesos que permitan preparar a las personas para la transformación.

De acuerdo a la revisión teórica y según el análisis realizado, se puede concluir que en la IPS el Liderazgo es concebido, por la mayoría de las personas, como autocrático, puesto que predomina la centralización de decisiones, el bajo empoderamiento, se percibe un ambiente tenso, se cohibe la espontaneidad y la creatividad del personal y no se muestra satisfacción por parte de ellos, aspecto crítico dado que es necesaria la presencia del líder para el óptimo desarrollo de las actividades.

El estilo de dirección o liderazgo, teniendo en cuenta las características de la población, el servicio que se presta y la necesidad de transformación que presenta la IPS podrían ser contraproducentes para los resultados que se esperan. Uno de los focos de intervención y como parte de la gestión del cambio que se requiere para los planes y proyectos de la IPS debe ser el desarrollo de habilidades directivas a través de competencias que apalanquen y movilicen a los líderes a gestionar sus equipos de trabajo de una manera efectiva y acorde a las necesidades de la IPS.

Se subraya la necesidad de que el gerente promueva el desarrollo de un adecuado clima en su organización, respetando y articulando las especificidades de cada área o grupo de trabajo. La gestión del clima organizacional deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio, partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

Frente al objetivo específico relativo a la intervención del clima organizacional se concluye que es crítico realizar tanto una inducción como re inducción general y al cargo, mejorar los canales de comunicación y el flujo de información y, desarrollar un conjunto de acciones de bienestar laboral exclusivas para los integrantes de la IPS-UAM, así como un sistema de incentivos diferente a los económicos que resalten la labor de los empleados de los IPS, acorde con la propuesta planteada en el capítulo 11 de esta investigación.

## **CAPITULO 10. RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados alcanzados en la presente investigación, se recomienda a la IPS - UAM que la medición del clima organizacional sea implementada de una manera sistemática que permita evaluar el impacto de las decisiones tomadas a partir de la línea base que generaron estos resultados, asegurando que se realicen seguimientos y medidas de acción que permitan el continuo mejoramiento del clima organizacional.

Frente a estos resultados, como segunda recomendación se plantea a la Universidad realizar esta misma medición en los diferentes ámbitos de la Institución, especialmente en el área académica de tal manera que se permita diferenciar el clima experimentado por el personal docente-asistencial y aquel percibido solo en la docencia.

Se recomienda revisar la posibilidad de apalancarse en las diferentes unidades de apoyo con que cuenta la Universidad Autónoma, donde se encuentra inmersa la IPS.

También se recomienda al MBA de la UAM®, que explore, conjuntamente con la Facultad de Salud, la creación de una línea de investigación sobre clima organizacional en instituciones prestadoras de servicios de salud, puesto que este aspecto ha sido poco estudiado en el país y se convierte en un tema de interés debido a la situación actual por la que atraviesa el sistema de



salud en Colombia, convirtiéndose así en contenido de interés para las personas que se desempeñan en la administración de estos servicios.

## **CAPITULO 11. LIMITACIONES**

Una de las limitaciones encontradas, es el poder diferenciar si los resultados son una percepción del clima organizacional que se vive en la IPS o si es percibido de una manera global desde la Universidad, por ello se llama nuevamente a la recomendación para que se realice una medición continua e independiente en las aéreas involucradas en la IPS que pertenecen a la UAM®.

## BIBLIOGRAFIA

- Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (12 de 04 de 2014). *Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional*. Obtenido de Revista Virtual de Investigación y ciencia. Numero 51, Enero – Abril, 2011, p 41-49. México.: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Alberdi Castell, R. M. (1995). Motivación y desarrollo profesional. *Rol de enfermería*, 8, 13-16.
- Arias Jiménez, M. (3 de Julio de 2008). *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños*. Recuperado el 29 de Octubre de 2013, de <http://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermeria/v28n1/art3.pdf>
- Brunet, L. (2002). *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnóstico y consecuencias*. ISBN 2-89022-057-5. Mexico: Editorial Trillas.
- Calderon Hernandez, G., & Alvarez Giraldo, C. M. (2010). Características y sentido de las prácticas de Gestión Humana en pequeñas empresas. *Revistas EAFIT*, 32.
- Calderon, A. (1999). Estudio de las posibles relaciones entre el absentismo laboral y el grado de motivación. *MAPFRE Medicina*, 10, 25-30.

- Chiang Vega, M. M. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 2(23), 66-85.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos 5a Ed.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración en los nuevos tiempos.* Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Cortés Jiménez, N. M. (2009). Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. *Colecciones Educativas en Salud Pública*, 1-232.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *El Comportamiento humano en el trabajo.* Mexico DF: Mc Graw-Hill.
- Dominguez Silva, I., Alvarez Fuentes, M., & Navarro Dominguez, J. A. (2007). Clima organizacional en la policlínica universitaria de la familia “Carlos Verdugo”. *Revista Médica Electrónica*, ISSN 1684-1824.
- Ferrer Perez, L. (1998). *Desarrollo Organizacional. Tercera Edición.* Mexico: Trilla.
- Gómez Rada, C. A. (2004). diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas Colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*(11), 97-113.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and Research in Administration.* New York: The Macmillan Co.
- Halpin, A. W., & Croft, D. (1963). The organizational climate of schools. *Administrator's Notebook Midwest Administratio Center*, 1-22.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2000). *Administración 7a Edición.* Mexico: Thomson. .

- Herrada, A. (1997). Pasado, presente y futuro de la medición del clima organizacional en el Grupo de Empresas Carvajal S.A. . *I Simosio Colombiano sobre Clima Organizacional*, (págs. 47-55). Bogota.
- Iglesias Armenteros, A. (2008). Propuesta de intervención para clima organizacional. Su repercusión en gestión del cuidado pediátrico. Hospital Pediátrico “Paquito González Cueto”. *Portales Medicos*, 389. Obtenido de Revista Medica .
- Jadresic, A. (1991). El personal de Salud y los principios que sustentan la meta de salud para todos en el año 2000. *Educación Méd y Salud*, 4, 367-368.
- Jardines Mendez, J. B. (Julio - Septiembre de 2007). Acceso a la información y equidad en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 3, 33.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2004). *Administracion. Una perspectiva global 12Ed.* Mexico: Mc. Graw Hill.
- Lopez Montiel, C. A., & Navarro Inostroza, J. A. (29 de Septiembre de 2008). *Análisis del clima organizacional aplicado al hospital de Victoria.* (F. d. Universidad Austral de Chile, Ed.) Recuperado el 23 de 10 de 2013, de Cyber Tesis: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fel864a/pdf/fel864a-TH.back.1.pdf>
- Maceira Brito, J. L., Martin Valladares, E., Herrera, T., & Basilia, I. (1999). Nivel de vocación por la especialidad de enfermería en los estudiantes de segundo año. *Revista Cubana de Enfermeria*, 15, 17-21.
- Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. (1992). *Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional.* Guatemala, Guatemala: Organización Panamericana de la Salud, PSDCG-T.10, Volumen III.

- Marquez Morales, N. (17 de Mayo de 2001). *Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de Rev Cubana Med Gen Integr: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17\\_6\\_01/mgi1462001.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mgi1462001.htm)
- Marrewijk, M., & Timers, J. (Mayo de 2003). Human Capital Management: New Possibilities in People Management. Source. *Journal of Business Ethics, Corporate Sustainability Conference2002: The Impact of CSR on Management Disciplines*, 44(2/3), 171-184.
- Maslow, A. H. (2005). *El Management Según Maslow: Una Visión Humanista para la Empresa de Hoy*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Ministerio de Salud Pública. (1995). *Metodología para la evaluación y mejoramiento continuo de la calidad de los servicios y programas de enfermería*. La Habana, Cuba: Carpeta Metodológica del MINSAP.
- Moran, T., & Volkwein, F. (January de 1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 19-47.
- Muñoz Montaña, J. C. (Julio - Diciembre de 2009). A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana. (U. C. Risaralda, Ed.) *Gestión y Región* (8), 1-35.
- OPS/OMS. (1998). Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. *Programa Regional de desarrollo de servicios de salud. PSDCG-T-10*, 3(III), 1-7.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigacion y Posgrado SciElo*, 231-248.

- Pérez Perea, L., Soler Cárdenas, S. F., & Díaz Hernández, L. (09 de Marzo de 2009). *Ambiente Laboral en los policlinicos universitarios*. Recuperado el 21 de Abril de 2014, de Revista Educ med super: [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol23\\_2\\_09/ems04209.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol23_2_09/ems04209.htm)
- Perez Perea, L., Soler Cardenas, S. F., & Díaz Hernandez, L. (2009). Infomed - Red de Salud de Cuba. *Educación Medica Superior*, 23(2).
- Piña Loyola, C. N. (14 de Agosto de 2008). *Odiseo - Revista Electrónica de Pedagogía*. Recuperado el 31 de Octubre de 2013, de <http://www.odiseo.com.mx/>
- Piña Loyola, C. N. (2009). Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárate" de Cienfuegos. *Revista de Educacion Medica del Centro*, 40-52.
- Piña Loyola, C. N. (2009). Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zarate" de Cienfuegos.
- Ponce Polanco. (01 de Septiembre de 2010). *Inteligencia empresarial, liderazgo antes que gerencia*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/inteligencia-empresarial-liderazgo-antes-gerencia.htm>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administracion 6a Edicion*. Mexico: Prentice Hall.
- Rodriguez Gonzales, F. (2006). . Enfoque, Dirección y Planificación Estratégica. Concepto y metodología. *Biblioteca Virtual para formación postgraduada de Directivos del Sector Salud* .
- Rodríguez Latinez, A. (2005). Tesis para optar en grado de Mg. en Administración. Universidad Católica de Chile. *El comportamiento organizacional como instrumento para el mejoramiento continuo de los recursos humanos*, 88. Santiago de Chile.

- Rodriguez Salva, A., Alvarez Perez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., & Bonet Corvea, M. V. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. (E. y. Instituto Nacional de Higiene, Ed.) *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 4(2), 177-196.
- Rosales Rosas, L. M. (Febrero de 2005). Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador de la Maestría en Gerencia de Salud. *Análisis del Clima organizacional del Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Saenz Herrera*, 132-208. San José, Costa Rica.
- Sandoval Caraveo, M. d. (Mayo - Agosto de 2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Ensayo*(27).
- Santana, P., & Araujo, J. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. *XX Congreso anual de AEDEM*, 1, págs. 296-324. Madrid, España.
- SAP, H. G. (2002). *Factbook Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Aranzadi .
- Segredo Perez, A. M. (4 de Agosto de 2004). *Percepción del Clima organizacional por Directores de policlínicos*. Recuperado el 23 de Octubre de 2013, de Correo Científico Médico: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
- Segredo Pérez, A. M., & Pérez Perea, L. (29 de Septiembre de 2008). *Caracterización del sistema de dirección en la atención primaria de salud*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2013, de Infomed - Red de Salud de Cuba: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima\\_organizacional\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_sistemlas\\_organizativos.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemlas_organizativos.doc)



- Soberanes Rivas, L. T., & De la Fuente Islas, A. H. (Julio - Diciembre de 2009). El Clima y el Compromiso Organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional. La nueva gestión organizacional*, ISSN:1870205-8(9), 123.
- Stoner, J. (1996). *Administracion. Sexta Edicion*. Mexico: Pearson Educación.
- Toro Alvarez, F. (2001). *El Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas* ISBN 958-95883-1-X. Medellín, Colombia: Cincel Ltda.
- Toro, F. (1997). Relación entre el clima organizacional y la imagen gerencial. *I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional*, (págs. 77-82). Bogotá.
- Trujillo Valencia, S. M. (2009). *Medición del Clima Organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento*. Universidad de San Buena Aventura, Colombia, Antioquia. Medellín : Biblioteca Digital Universitaria.
- Villaroel, I. (15 de Julio de 2010). *Cultura y Clima organizacional en el Hospital Materno Infantil "Dr. Samuel Darío Maldonado" Año 2006*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2013, de Blog Comunicación Científica: <http://comunicacioncientificadtoctorado.blogspot.com>
- Werther, W., & Davis, K. (1997). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario de recolección de información

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA IPS UAM**  
**CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Nº de Instrumento:** \_\_\_\_\_

Este instrumento contiene una serie de reflexiones, que son comunes dentro de la IPS. Sus respuestas son confidenciales y no tendrá que compartirlas con nadie.

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no a su área de trabajo en la IPS. Si la reflexión se aplica, escriba una letra V (verdadero); o en caso contrario marque la F (falso).

Nota: Para el caso del personal docente que tiene contrato directo con la Institución educativa debe responder en función de su desempeño en la IPS como profesional responsable de la atención.

### Datos generales de identificación

1. Servicio o área de la IPS donde trabaja:	
2. Edad_____	4. Género: 1. Hombre___ 2. Mujer___
1. Estado civil: 1. Soltero ___ 2. Casado ___ 3. Separado___ 4. Viudo ___5. Unión Libre ___	
2. Escolaridad: 1. Primaria___2. Secundaria___3. Técnico__ 4. Universitaria___ 5. Posgrado___	
3. Tipo de contratación: 1. Medio tiempo___ 2. Tiempo Completo___3. Catedrático _____	
4. Tipo de contrato: 1. Prestación de servicios ___ 2. Término indefinido ___ 3. Definido ___	
5. Cargo: Administrativo___ Auxiliar administrativo___ Auxiliar salud oral___ Servicios Generales___ Profesional de la salud _____ Docente _____	
6. Horas de trabajo día:1) 1 – 4 horas___ 2) 4-6 horas___ 3) 6-8 horas___ 4) 8-10 horas___5) 10-12 horas _____	
7. Tiempo de trabajo en años específico en la IPS _____	
8. Tiempo de trabajo en el servicio o área donde se encuentra:	
9. Jefe directo en la IPS: (coloque el cargo)	
10. Especifique en la IPS, cuales son los cargos con los que tiene relación directa:	

Marque una sola respuesta, sea lo más honesto y objetivo.

Ítem	Verdadero (V)	Falso (F)
1. Mi superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.		
2. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.		
3. La mayoría de los trabajos en esta área exigen raciocinio.		

4. En esta área se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
5. El ambiente que se respira en este trabajo es tenso.		
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.		
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la IPS.		
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.		
9. Aquí las promociones laborales carecen de objetividad.		
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la IPS		
11. Los objetivos de las áreas o servicios son congruentes con los objetivos de la IPS.		
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.		
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.		
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe 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 una manera constructiva.		
17. Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
19. En esta IPS se premia 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 en el trabajo.		
23.	Da gusto ver el orden que reina en nuestra área.		
24.	Aquí, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.		
25.	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		
26.	Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución.		
27.	Lo importante es cumplir los objetivos del área, lo demás no interesa.		
28.	Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi área es el último en enterarse.		
29.	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.		
30.	Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.		
31.	A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.		
32.	En esta área el valor de los funcionarios es reconocido.		
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 cómo hacer algo, nadie le ayuda.		
36.	Cuando tenemos problemas nadie se interesa por resolverlos.		
37.	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
38.	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.		

39.	Los problemas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		
40.	Aquí únicamente están pendientes de los errores.		
41.	Aquí se despide a la gente con facilidad.		
42.	En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.		
43.	Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.		
44.	Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.		
45.	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
46.	Aquí cada área trabaja por su lado.		
47.	Aquí el poder está concentrado en unas pocas áreas.		
48.	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).		
49.	Aquí uno no puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
50.	Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.		
51.	A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.		
52.	El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
53.	Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.		
54.	En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.		
55.	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56.	La dedicación en esta área merece reconocimiento.		

57.	Toda 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 de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestra área.		
60.	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestra área.		
61.	El espíritu de equipo en esta organización es excelente.		
62.	Los recursos limitados de nuestra área, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.		
63.	Los que poseen la 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 de trabajos necesarios.		
66.	Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.		
67.	Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.		
68.	Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.		
69.	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el 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 organización.		
73.	Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.		

74. Los empleados 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 organización no colaboran entre ellos.		
78. Aquí las áreas viven en conflicto permanente.		
79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.		

MUCHAS GRACIAS.



**Anexo 2. Plantilla de calificación de las hojas de respuestas**

1. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	2. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	3. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	4. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
5. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	6. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	7. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	8. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
9. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	10. <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	11. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	12. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>
		V					
13. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	14. <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	15. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	16. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
		V					
17. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	18. <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	19. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	20. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>
		V					
21. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	22. <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	23. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	24. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
		V					
25. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	26. <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	27. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	28. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>
		V					
29. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	30. <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	31. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	32. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
		V					
33. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	34. <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	35. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	36. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>
		V					
37. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	38. <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	39. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	40. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>
		V					
41. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	42. <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	43. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	44. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
45. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	46. <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	47. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	48. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>
		V					

49. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	50. <input type="checkbox"/> V	F <input checked="" type="checkbox"/>	51. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	52. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>
53. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	54. <input checked="" type="checkbox"/> V	F <input type="checkbox"/>	55. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	56. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
57. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	58. <input checked="" type="checkbox"/> V	F <input type="checkbox"/>	59. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	60. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
61. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	62. <input checked="" type="checkbox"/> V	F <input type="checkbox"/>	63. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	64. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>
65. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	66. <input checked="" type="checkbox"/> V	F <input type="checkbox"/>	67. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	68. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>
69. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	70. <input type="checkbox"/> V	F <input checked="" type="checkbox"/>	71. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	72. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
73. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	74. <input checked="" type="checkbox"/> V	F <input type="checkbox"/>	75. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	76. V <input checked="" type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>
77. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	78. <input type="checkbox"/> V	F <input checked="" type="checkbox"/>	79. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>	80. V <input type="checkbox"/>	F <input checked="" type="checkbox"/>

### Anexo 3. Relación de las afirmaciones con las variables

<b>Dimensiones y categorías</b>	<b>Afirmaciones</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Total</b>
<b>1. Liderazgo</b>			
1.1 Dirección (D)	1-14-33-51-67		
1.2 Estímulo de la excelencia (EE)	15-30-34-52-70		
1.2 Estímulo del trabajo en equipo (ETE)	2-17-35-50-73		
1.3 Solución de conflictos (SC)	16-31-36-55-68		
<b>2. Motivación</b>			
2.1 Realización personal (RP)	3-18-37-49-74		
2.2 Reconocimiento de la aportación (RA)	19-32-40-56-69		
2.3 Responsabilidad (R)	4-20-43-57-75		
2.4 Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT)	5-21-41-59-65		
<b>3. Reciprocidad</b>			
3.1 Aplicación al trabajo (AT)	6-22-42-58-71		
3.2 Cuidado del patrimonio institucional (CPI)	7-23-44-60-72		
3.3 Retribución (R)	8-24-39-54-66		
3.4 Equidad (E)	9-25-45-53-76		
<b>4. Participación</b>			
4.1 Compromiso con la productividad (CP)	10-26-46-61-77		
4.2 Compatibilización de intereses (CI)	11-27-47-62-78		
4.3 Intercambio de información (II)	12-28-48-63-79		
3.4 Involucración en el cambio (IC)	13-29-38-64-80		

Las afirmaciones proporcionan una puntuación que oscila entre 0 y 5 tomando como valor mínimo aceptable la puntuación de 3.

Se consideró Adecuada cada dimensión cuando sus cuatro criterios obtienen calificación igual o superior a 3 puntos, e Inadecuada si uno o más criterios obtuvieron calificaciones inferiores a 3 puntos.