



Clima organizacional en la clínica ASOTRAUMA de la ciudad de Ibagué en el periodo del 1
de abril al 31 de octubre del 2021

Eliana Fernanda Jiménez Arteaga
Érika Johanna Caballero Camelo

Universidad EAN convenio con la Universidad del Tolima
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración en Empresas de Salud
Ibagué – Colombia
2022

Clima organizacional en la clínica ASOTRAUMA de la ciudad de Ibagué **en el periodo del 1 de abril al 31 de octubre del 2021**

Eliana Fernanda Jiménez Arteaga

Erika Johanna Caballero Camelo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas de Salud

Directora:

Denise Caroline Argüelles Pabón

Modalidad

Trabajo Dirigido

Universidad EAN convenio con la Universidad del Tolima

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración en Empresas de Salud

Ibagué – Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ibagué, 30 de junio de 2022

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a nuestras familias por ser nuestro apoyo incondicional durante todo nuestro proceso formativo y a los docentes que fueron nuestra guía y ejemplo a seguir.

Agradecimientos

De ante mano a Dios por permitirnos alcanzar este logro y por habernos permitido disfrutar nuestro proceso de formación profesional y culminar nuestro objetivo con satisfacción; a nuestros padres por estar apoyarnos en todo este proceso, por su gran esfuerzo y por guiarnos y orientarnos en nuestras vidas.

A la Universidad EAN y a la Universidad del Tolima por habernos recibido en su claustro académico y por brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales en el posgrado ; a los docentes que nos acompañaron desde el principio de nuestras carrera y en todo nuestro proceso formativo; nuestra directora Denise Caroline Argüelles Pabón por todo el esfuerzo y el tiempo dedicado con nosotras y con nuestro trabajo de grado, por la motivación que nos brindó cada día con el fin de culminar exitosamente esta meta.

A la Clínica Asotrauma por brindarnos la confianza y permitirnos el acceso a la institución el acercamiento con los empleados para realizar nuestro Trabajo de grado.

Resumen

La siguiente investigación tuvo como objetivo principal identificar los factores que afectaron el clima organizacional de la Clínica ASOTRAUMA de Ibagué en el periodo comprendido entre abril y octubre del 2021, se realizó una conceptualización de los significados asociados a este tema, entendiendo que el clima organizacional es importante para el desarrollo productivo de las organizaciones. Con los resultados obtenidos de esta investigación se plantearon estrategias de mejoramiento para el fortalecimiento de la organización; metodológicamente es una investigación cuantitativa, con un alcance de estudio descriptivo, referente a los hallazgos encontrados con la aplicabilidad del instrumento, falta incentivar la colaboración en los empleados del área de asistencia hospitalaria, ya que esta es menor con respecto al área administrativa, la capacitación a los directivos con habilidades para mejorar su rendimiento, el de cada persona de su equipo y el del propio equipo de trabajo y generar un programa de cursos orientados a mejorar los aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo, mejora continua y comunicación interpersonal.

Palabras clave: Clima Organizacional, trabajador, comportamiento, motivación, participación

Abstract

The main objective of the following investigation was to identify the factors that affected the organizational climate of the ASOTRAUMA Clinic in Ibagué in the period between April and October 2021, a conceptualization of the meanings associated with this topic was carried out, understanding that the organizational climate is important for the productive development of organizations. With the results obtained from this research, improvement strategies were proposed to strengthen the organization; methodologically, it is a quantitative research, with a descriptive study scope, referring to the findings found with the applicability of the instrument, it is necessary to encourage collaboration in the employees of the hospital assistance area, since this is less with respect to the administrative area, the training managers with skills to improve their performance, that of each person on their team and that of the work team itself and generate a program of courses aimed at improving aspects of motivation, participation, teamwork, continuous improvement and interpersonal communication.

Keywords: Organizational Climate, worker, behavior, motivation, participation

Contenido

Introducción	15
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Justificación	23
Marco Institucional	26
Marco de Referencia	29
Comportamiento organizacional	39
Estructura organizacional	39
Dimensiones y variables en el clima organizacional	41
Variables causales	41
Variables finales	42
Diseño Metodológico	43
Tipo, alcance y diseño de la investigación	43
Variables de la investigación	44
Población y muestra	47
Instrumentos para la recolección de la información	48
Análisis de resultados	52
Discusión de los resultados	85
Plan de Intervenciones	87
Plan de estrategias que fortalezcan el ambiente laboral en la empresa	88
Conclusiones	91
Recomendaciones	91

Referencias.....	94
Anexo: Cronograma.....	105

Lista de Tablas

Tabla 1 Características del concepto de clima organizacional	33
Tabla 2 Teoría de los sistemas Brunet (1987).....	35
Tabla 3 Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (12)	37
Tabla 4 Variables estudio.....	46
Tabla 5 Definición de las variables del clima organizacional incorporada en ECO.....	50
Tabla 6 Caracterización de la población	52
Tabla 7 Sexo de los encuestados.....	53
Tabla 8 Escolaridad de los encuestados.....	54
Tabla 9 Estado civil de los encuestados.....	55
Tabla 10 Estado civil de los encuestados.....	56
Tabla 11 Término de contrato de los encuestados	57
Tabla 12 Horas laboradas por los encuestados	58
Tabla 13 Análisis del cuestionario clima organizacional.....	59
Tabla 14 Síntesis de hallazgos	83
Tabla 15 Programación de Actividades	87
Tabla 16 Plan de estrategias que fortalezcan el ambiente laboral en la empresa.....	88
Tabla 17 Verificación de cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos.....	89

Lista de Figuras

Figura 1 Mapa de procesos Clínica Asotrauma.....	28
Figura 2 Sexo de los encuestados	53
Figura 3 Nivel de escolaridad de los encuestados	54
Figura 4 Estado civil de los encuestados	55
Figura 5 Tiempo laborado en su actual cargo.....	57
Figura 6 Término de contrato de los encuestados.....	58
Figura 7 Horas laboradas por parte de los encuestados	59
Figura 8 Análisis 1. Usted cumple con los objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos que la organización define.	64
Figura 9 Análisis 2. La empresa cuenta con la tecnología y demás ayudas físicas-visuales para dar a conocer a las personas la misión, visión, objetivos organizacionales y metas	65
Figura 10 Análisis 3. Asume sus errores y actúan de forma responsable para repararlos.	66
Figura 11 Análisis 4. Cumple con las tareas asignadas de manera innovadora, eficiente, puntual; alcanzando resultados	66
Figura 12 Análisis 5. Confía en su equipo de trabajo por sus aptitudes y capacidades para desempeñar las respectivas tareas.....	67
Figura 13 Análisis 6. Percibe que los directivos promueven la participación de los funcionarios en la toma de decisiones para la organización.....	68
Figura 14 Análisis 7. Trabaja en conjunto con las demás personas de su equipo, estableciendo ambientes propicios que permitan relaciones de apoyo a fin de integrar esfuerzo para alcanzar resultados.....	69

Figura 15 Análisis 8. Cuando tiene problemas para cumplir una tarea, los compañeros le brindan apoyo y colaboración.	69
Figura 16 Análisis 9. La compañía tiene establecidos indicadores de productividad y cumplimiento de objetivos y metas.....	70
Figura 17 Análisis 10. La organización realiza capacitaciones constantemente a los funcionarios a fin de mejorar su productividad y emprendimiento.	71
Figura 18 Análisis 11. Conoce y se apropia de los objetivos y metas de la organización para contribuir de manera efectiva en los resultados.	71
Figura 19 Análisis 12. Reconocen y motivan su buen desempeño en la organización	72
Figura 20 Análisis 13. La relación con los jefes propicia un ambiente de apoyo, confianza y colaboración.....	73
Figura 21 Análisis 14. Aprecia un ambiente agradable, apoyado en procesos de comunicación que le permitan enfrentar dificultades y mejorar el desempeño en sus tareas.	73
Figura 22 Análisis 15. Los directivos desarrollan el rol de líderes y orientan a las demás personas en el cumplimiento de las tareas.	74
Figura 23 Análisis 16. Los directivos influyen en el desempeño de las personas por medio de una adecuada comunicación y procesos de apoyo	75
Figura 24 Análisis 17. Las relaciones entre directivos y demás funcionarios genera confianza, apoyo y un ambiente satisfactorio de trabajo.....	76
Figura 25 Análisis 18. Las relaciones que se desarrollan en el ambiente de trabajo influyen el comportamiento y buen desempeño en su labor.	76
Figura 26 Análisis 19. Tiene la capacidad para gestionar procesos para alcanzar los objetivos dentro de la empresa.	77

Figura 27 Análisis 20. Asume riesgos y retos a fin de alcanzar objetivos de su trabajo.	77
Figura 28 Análisis 21. La organización proporciona la información necesaria y útil para el cumplimiento de tareas	78
Figura 29 Análisis 22. La comunicación con los directivos es fluida y asertiva	79
Figura 30 Análisis 23. Se realizan controles y seguimientos en el cumplimiento de objetivos y metas.	79
Figura 31 Análisis 24. Los hallazgos de los controles realizados se comparten con los involucrados y propicia retroalimentación para la mejora continua.	80
Figura 32 Análisis 25. Las supervisiones y controles afectan la convivencia y perjudican el ambiente de trabajo	81
Figura 33 Análisis 26. Recibe poca motivación por parte de los directivos afectando su rendimiento en la organización.....	82
Figura 34 Análisis 27. Reconocen que su trabajo es importante para la organización generando en usted compromiso y sentido de pertenencia.....	82
Figura 35 Análisis 28. Manifiesta su satisfacción, agrado y valor en su medio laboral	83

Lista de Siglas

ARP. Administradoras de Riesgos Profesionales.

IPS. Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud

EPS. Entidad Promotora de Salud.

OMS. Organización Mundial de la Salud

RSE. Responsabilidad Social Empresarial.

SOAT. Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito.

Introducción

Hoy por hoy las instituciones de salud además de brindar servicios con calidad, buscan presentar a sus empleados la programación de acciones que permitan destacar sus habilidades, fortaleciendo de esta manera organización con el fin de dar cumplimiento a su misión, visión, objetivos y planes estratégicos.

Para alcanzar lo anterior, se necesita idear y establecer qué necesidades existen dentro de la organización, evaluando todos los aspectos tanto positivos como negativos con el ánimo de lograr el desempeño adecuado de todo lo planeado. En este sentido, cabe destacar que el clima organizacional de una empresa influye en el comportamiento del trabajador, los procesos organizativos de gestión, cambios e innovación, así como en la calidad de la atención y la satisfacción laboral (Elgegren, 2015).

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos, pues están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas, así, las personas interactúan entre sí para realizar acciones esenciales que ayudan a alcanzar la visión de la empresa (Daft, 2011, p.11).

Bajo esta perspectiva, toda institución empresarial o social, sea pública o privada, está definida por factores y estructuras que dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones del trabajador, por lo que cada una de las personas de la organización se ve, se reconoce y se identifica en el otro, de acuerdo con sus principios, valores, creencias, cultura, costumbres y pensamientos, lo que permite la integración del personal generando un adecuado ambiente laboral. Si un trabajador de la Clínica, por ejemplo, tiene ciertas percepciones de la

realidad, ajenas al grupo social que le rodea y no es aceptado en el equipo de manera positiva, esto influye de manera notable en el rendimiento y funcionamiento de la organización (Ramírez, 2013).

La percepción de los demás determina la imagen poseída de los otros, (...) cuyas visiones pueden ser positivas cuando se tiende a aceptar su percepción aprobándolos y experimentando sensaciones de atracción hacia ellos. Ello lleva a un espíritu de colaboración, a la creación de un clima favorable a las relaciones y a despertar en ellos a su vez reconocimientos positivos que favorecen el proceso (Ramírez, 2013, p.235)

Así mismo, de acuerdo con las capacidades y competencias de los administrativos, es posible tomar medidas frente a las dificultades para la integración de un empleado a su equipo de trabajo, mejorando así, el ambiente laboral y el cumplimiento con los objetivos propuestas por la institución.

En este orden de ideas, se abordan en la presente investigación las diferentes formas de relación y de interacción entre los miembros de una organización, puesto que “la interacción de las personas en el marco de la acción social permite construir percepciones que por su origen e impacto colectivo se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la conforman” (Mendez, 2005, p. 30).

Específicamente se construye un ambiente laboral o clima en medio del cual se desempeñan diariamente las personas de la empresa con todo y sus variables o factores de incidencia sobre el grupo social. Según lo anterior, la comunicación entre el talento humano y los líderes de la organización son indispensables para generar un adecuado ambiente laboral ya que se estaría brindando una atención de calidad, generando un clima que permita desarrollar las

actividades diarias de los profesionales con motivación y entusiasmo, dando un valor significativo al servicio que se presta en la institución (Cardenas & Gonzalez, 2010).

En las instituciones prestadoras de salud se pueden identificar factores que contribuyen a la formación de ambientes laborales, que le permiten a la organización la formulación de estrategias que ayudan a formación de planes de mejoramiento generando un ambiente laboral que contribuya, no solo a mejorar la prestación de los servicios, sino a la comodidad de sus empleados dando oportunidad al cumplimiento de su plan estratégico y objetivo de la institución (Elgegren, 2015).

Planteamiento del problema

La clínica ASOTRAUMA, es una empresa especializada en la prestación de servicios de salud de mediana complejidad con énfasis en la atención integral de trauma, ortopedia y cirugía plástica, para los pacientes de SOAT, ARP, particulares, EPS; comprometida con el bienestar y la satisfacción del paciente y su familia, brindando una atención efectiva a través de procesos seguros y humanizados, logrando la sustentabilidad de la clínica la sociedad y el entorno; reconocida a nivel nacional por ser un centro de excelencia en trauma, por generar conocimiento e incorporar nuevas tecnologías, con una política activa de responsabilidad social empresarial (Asotrauma, 2019).

El clima organizacional se ha convertido en un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas orientadas hacia el logro de la afiliación, poder, productividad, satisfacción, integración, retención de talentos y la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras; vale la pena resaltar que las organizaciones al contar con tantos factores pueden ser cambiando de manera interna, y es importante conocer el ambiente que ronda dentro de cada organización, pero son muchas las instituciones que no se preocupan por evaluar periódicamente el clima organizacional; y el personal que ejerce diferentes funciones se van desmotivando (Molina, 2011).

La Organización Mundial de la Salud OMS (2013) referente a la obligación que tienen las unidades médicas de asegurar una atención médica satisfactoria, plantea la necesidad de conocer aquellos factores organizacionales que originan las deficiencias en la prestación de los servicios y el desempeño laboral que existente en las instituciones públicas de salud. Por ello, Aguirre (1990) señala que evaluar las percepciones tanto de los usuarios como del trabajador mismo es una necesidad inherente; es decir, no basta con conocer los resultados de salud desde la

percepción del usuario, sino que también es importante comprender cómo se organizan y brindan los servicios desde el interior de la unidad hospitalaria a través de la opinión del personal.

Es importante tener en cuenta que la salud es uno de los derechos fundamentales para todo ser humano y es considerado un factor insustituible que influye en el bienestar social, el desarrollo y la economía (Bernal et al., 2015). En este sentido, es necesario recalcar que las instituciones prestadoras de salud están en la obligación de brindar una atención con calidad contando con profesionales capacitados e idóneos, así mismo, de lograr un ambiente laboral bueno.

Se debe agregar que el estudio del clima organizacional en salud constituye actualmente una de las herramienta estratégicas que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización, puesto que a través de su análisis se logran identificar elementos clave que permiten elevar la calidad de vida laboral de los trabajadores, y con ello, la calidad de los servicios médicos que se otorgan a la población, esto debido a la influencia que este fenómeno tiene sobre la motivación y el desempeño de los empleados, lo cual trae consigo consecuencias notables en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo. (Carmona & Jaramillo, 2010).

En el caso de la clínica ASOTRAUMA en Ibagué, se evidencian manifestaciones de insatisfacción por parte de los trabajadores, debido, entre otros, a las extensas jornadas laborales, pocos incentivos monetarios o de reconocimiento, lo que viene afectando la calidad de la atención de los usuarios por parte del personal de la clínica. Otros aspectos observados dentro del clínica ASOTRAUMA, es el malestar permanente por la inestabilidad y demoras frecuentes en pago de salarios y prestaciones, por parte de la clínica o de las respectivas cooperativas, presentándose comúnmente el hecho de personas con bajas y desiguales remuneraciones y a

destiempo, generando desmotivación y falta de compromiso para con la Institución y el desempeño de las funciones asignadas. Sensación permanente de miedo y de zozobra por la inestabilidad reinante, otro aspecto que se presenta permanentemente es la desinformación y desconocimiento general del proceso de certificación de calidad en marcha, debido a las razones anteriores, la falta de continuidad en los programas, las dificultades para reunirse con frecuencia y las características de los servicios que se prestan. No se tiene todavía una interiorización colectiva de las acciones en marcha. Como consecuencia de lo anterior, no se puede identificar así mismo, una cultura y clima organizacional claramente definidos.

Así, las percepciones sobre el clima laboral se abordan desde diferentes puntos de vista y se pueden identificar factores que influyen en la percepción de los trabajadores del clima de la organización, entendiéndose éste como un conjunto de características que definen el ambiente de trabajo en la organización y que ejerce efectos sobre el comportamiento, las relaciones y las actitudes de los individuos (González et al., 2015).

Bajo esta perspectiva, la investigación busca dar respuesta al interrogante ¿Cuáles son los factores que afectaron el clima organizacional de la clínica Asotrauma de la ciudad de Ibagué durante el periodo del 1 abril al 31 de octubre 2021?

El contenido del trabajo se estructura en las siguientes partes: los objetivos de la investigación -general y los específicos-, la justificación y el marco teórico en el que se presentan los principales elementos teóricos que sustentan la investigación.

Adicionalmente se incluye el marco institucional de la clínica ASOTRAUMA con el fin de presentar específicamente el contexto en que se realiza la investigación. Se continúa con el diseño metodológico que da cuenta de cómo se realizó la aproximación al objeto de estudio, considerando el enfoque, tipo y diseño, las variables que orientaron el trabajo, las poblaciones a

consultar y el tipo de muestra definida para el estudio. Finalmente, se incluyen en este apartado los instrumentos para la recolección de los datos, así como las técnicas para su análisis.

El documento finaliza con la discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones y, dentro de éstas últimas, se incluye una propuesta específica para lograr el mejoramiento del clima organizacional en la clínica ASOTRAUMA de Ibagué

Objetivos

Objetivo General

Identificar los factores que afectaron el clima organizacional de la Clínica ASOTRAUMA de Ibagué en el periodo comprendido entre abril y octubre del 2021, con el fin de plantear estrategias que fortalezcan el ambiente laboral de la institución.

Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico del clima organizacional en la clínica ASOTRAUMA en el periodo estudiado.
- Identificar los factores que afectaron la percepción de los trabajadores de ASOTRAUMA sobre el clima laboral de la clínica, en el periodo de estudio.
- Proponer estrategias encaminadas al mejoramiento del clima organizacional ASOTRAUMA
- Proponer un plan de implementación de las estrategias de mejoramiento del clima organizacional propuestas.

Justificación

Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía; puesto que, al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. En este sentido, el análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad; se hace relevante que las organizaciones evalúen el clima organizacional constantemente, logrando así, que el personal se sienta motivado e identificado en su lugar de trabajo, para alcanzar no solo una alta productividad, sino también, una satisfacción del usuario y de cada uno de los miembros de la organización: El presente trabajo sirve para conocer la percepción de los usuarios del servicio de tele consulta de la Clínica lo cual permitirá, como se lleva a cabo un buen trabajo institucional, si se logra un buen clima con cada uno de sus integrantes, beneficiando de manera permanente el buen servicio prestado por la clínica ASOTRAUMA.

En las empresas es de vital importancia medir y conocer el clima organizacional, puesto que esto impacta significativamente las actividades diarias. Infinidad de estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño, generando influencia en la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de la organización, por lo tanto, en el contexto nacional e internacional muestran evidencia de lo antes mencionado, al concluir en sus investigaciones que un adecuado entorno laboral favorece, entre otros aspectos, la satisfacción de los empleados de la salud, y esta, a su vez, los resultados y la calidad de la atención médica (Gómez et al., 2006). Se identifica que el clima laboral juega un papel relevante en el comportamiento de los empleados y superiores, ya

que engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional.

Así mismo, Bernal et al., (2015) señalan que al estudiar el clima organizacional se propicia el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo en todas las empresas, puesto que es uno de los elementos determinantes en los procesos organizacionales y las tendencias motivacionales de las personas. Estudiar el clima organizacional en salud pública constituye, actualmente, una de las herramientas estratégicas que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización.

Al llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional en la clínica ASOTRAUMA, se pudo detectar que son diferentes las percepciones de los trabajadores referente a este tema que es tan importante para una empresa; autores marcan que estudiar el clima organizacional representa áreas de oportunidad para el crecimiento y desarrollo de las instituciones médicas, ya que al analizar esta variable se obtiene información útil para la mejora continua en las condiciones laborales y los estándares de calidad en salud (Paneque & Rosa, 2004).

Teniendo en cuenta a Sandoval (2004) el aspecto psicológico del clima laboral refleja cómo es que se encuentra funcionando la organización lo que trae como consecuencia que el ambiente sea de confianza o temor e inseguridad. Por esta razón, la forma en que un individuo se comporte en su lugar de trabajo no depende nada más de su personalidad sino también de cómo percibe su clima de trabajo y los elementos que componen a la organización. Cualquier organización que pretenda llegar a altos niveles de eficacia y eficiencia, debe considerar el desarrollo de estrategias dirigidas a evaluar y mejorar el clima laboral, lo que le corresponde a la clínica ASOTRAUMA; porque un personal motivado y que sepa trabajar en equipo, es el pilar fundamental en las organizaciones exitosas que sustentan logros. Por ello, se realiza el presente

estudio, partiendo de que el clima laboral donde se desempeñan los trabajadores en el sector salud, incide en la calidad de atención que se brinda a los usuarios, teniendo en cuenta los diferentes factores de la institución, tales como motivación, remuneración, gestión y liderazgo.

El Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia Minsalud, en su informe sobre Entorno Laboral Saludable, señala que el entorno laboral saludable planteado como incentivo es quizás una de las estrategias que una organización puede implementar con el fin de mejorar las relaciones Inter laborales y así llevar a una mejor atención en los servicios de salud (Minsalud, 2022).

El presente trabajo de la Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas en la Maestría en Administración en Empresas de Salud; se encuentra dentro del Grupo de Investigación en Salud GIS y en la línea de investigación sobre gestión en salud.

Marco Institucional

La clínica Asotrauma nace hace 28 años como resultado del sueño de dos familias de médicos que querían generar empresa con sentido social, ellos pretendían crear un sitio de trabajo, que además de atender los pacientes de una forma especial, fuera dignificante para los profesionales de la salud; dicho sueño se materializó en octubre de 1993, bajo la premisa de tener una atención ágil y resolutive (Clínica Asotrauma, 2019).

La clínica ASOTRAUMA S.AS. es una Empresa de carácter privada, transformada en Sociedad Anónima Simplificada. Actualmente en la dirección carrera 4D No. 32-34 Barrio Cádiz de la ciudad de Ibagué, departamento del Tolima (ASOTRAUMA, 2019).

Además, cabe mencionar que la Clínica ASOTRAUMA S.AS. tiene como objeto la prestación y comercialización de servicios médicos en general, quirúrgicos, hospitalarios, de rehabilitación y medicina especializada tanto intrainstitucional, así como extramural. También la comercialización de toda clase de productos relacionados con la medicina y profesiones afines, así como realización de proyectos especiales incluidos la investigación científica (ASOTRAUMA, 2019). Así mismo su misión señala “Somos una clínica especializada en la atención integral del trauma con un equipo de seres humanos altamente calificado que, con pasión y convicción, cuida la vida y ayuda a recuperar la salud. Nos comprometemos con el bienestar y la satisfacción del paciente y su familia, brindamos una atención efectiva a través de procesos seguros y humanizados, logrando la sustentabilidad de la clínica, la sociedad y el entorno”. Su visión que “En el 2022 seremos una clínica acreditada, reconocida a nivel nacional por ser un centro de excelencia en trauma, por generar conocimiento e incorporar nuevas tecnologías, con una política activa de responsabilidad social empresarial.” (Clínica Asotrauma, 2021) se tiene como referencia las metas de seguridad del paciente promovidas por la

Organización Mundial de la Salud y Joint Commission. La información ha sido suministrada de la página Intranet de Asotrauma.

La clínica ASOTRAUMA S.A.S se proyecta como una empresa socialmente responsable, es así como a partir del año 2018 incorpora en su planeación la estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial -RSE- y en el marco de ella, desarrolla “*El plan corazón*”, que consiste en brindar apoyo afectivo y efectivo a los pacientes, sus familias y a la comunidad ayudándolos con sus necesidades además de la atención médica, así mismo la política y el programa de responsabilidad social, ha identificado y convocado a las partes interesadas de la comunidad con el fin de dar respuesta a sus necesidades y expectativas, permitiendo al programa de responsabilidad social empresarial de la clínica ASOTRAUMA tener una visión más amplia e incluyente de la comunidad con la cual se relaciona.

La Clínica ASOTRAUMA ha sido reconocida por la Gobernación del Tolima y por la Secretaría de Salud, entre las 383 instituciones prestadoras de servicio de salud según el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud -REPS-, del Tolima. Minsalud, (2022), la ha destacado como la entidad con los más altos estándares de calidad, por el desempeño en los criterios de habilitación orientado a la seguridad del paciente, reconocimiento que los llevo a asumir el compromiso constante de mantener y mejorar los parámetros de calidad con la finalidad de brindar cada vez una mejor atención a nuestros usuarios.

Por lo tanto, la prestación de servicios de salud la Clínica ASOTRAUMA está orientada al cumplimiento de altos estándares de calidad enfocados a garantizar la seguridad de los pacientes cumpliendo con los principales valores, compromiso, trabajo en equipo, respeto, humildad, amor, pasión, responsabilidad y honestidad (Clínica Asotrauma, 2019).

A continuación, en la Figura 1 se aprecia el mapa de proceso donde se describe la estrategia organizacional de la empresa según el proceso de calidad de la institución.

Figura 1

Mapa de procesos Clínica Asotrauma



Nota: archivo de la Clínica Asotrauma Ibagué [S.A.S.] (2019).

Este año se han realizado 23 auditorías a los servicios de urgencias de la ciudad. Estas mismas revelaron que en la mayoría de las IPS se presentan problemas en la atención de los usuarios debido a que la infraestructura hospitalaria es deficiente. Las inspecciones de vigilancia y control han permitido evidenciar que el colapso en algunos servicios de urgencias se debe, en gran parte, a que las IPS no cuentan con el suficiente personal médico para atender la demanda de pacientes (Quesada, 2018).

En crisis económicas están las Unidades de Salud Intermedia -USI- de Ibagué, tras conocerse que las EPS e IPS le adeudan más de \$23 mil millones, situación que hace difícil los procesos de mejora por parte de la entidad. (Supersalud, 2008).

Marco de Referencia

Para la elaboración del presente marco teórico se tuvieron en cuenta los siguientes conceptos, con sus respectivos teóricos.

Antes de conceptualizar qué es el clima laboral, es importante hacer una diferenciación entre ambiente laboral y clima laboral; el ambiente laboral hace conexión entre la comunicación de empleados y jefes; Ambiente Laboral es provecho de las percepciones y estas percepciones están equilibradas por las actividades, interacciones y prácticas de cada uno de los miembros Rojas, (2007). En cambio, el 'clima laboral' hace referencia a algo mucho más extenso y duradero en el tiempo. Este concepto no tiene en cuenta los vaivenes del día a día y toma como referencia el estado de las relaciones laborales y el nivel de satisfacción de los empleados en su significado más amplio.

Comportamiento organizacional

García, (2011) propone que el estudio del comportamiento organizacional conlleva tres aspectos. El individuo cuyo comportamiento se encuentra influenciada por las conductas, percepciones, actitudes, personalidades y aprendizajes, por el sistema personal, que consta de habilidades, experiencias, valores, metas y por el desarrollo de la conducta orientado hacia metas, motivación, los grupos de trabajo, que abordan el estilo de liderazgo del gerente, la motivación, el protocolo y los procedimientos.

Para Engel, (2014) los más importantes objetivos del comportamiento organizacional constan de: describir, predecir, entender y controlar ciertos hechos, dentro del contexto de la organización. Describir a fondo la forma en que se comportan los miembros en condiciones

diversas. Conseguirlo permite que los administradores se enuncien con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en sus funciones laborales.

La cultura organizacional

De acuerdo con Robles, et al., (2005) el clima organización no es más que las características que identifican a la organización y hacen que ésta se distinga de otras. Dichas características pueden ser de permanencia relativa dentro de la organización ya que varían dependiendo del tiempo y el tránsito de empleados en ella. Éstas, además, influyen directamente en la forma de trabajo y en las conductas que adoptan los empleados. Por su parte Uribe (2015) entiende el clima organizacional como algo que los empleados perciben -no que se crea-, contrario a lo que plantean otros autores, y sobre lo cual decide o no adaptarse.

Sandoval (2004) menciona que todas organizaciones tienen propiedades o características que poseen otra; sin embargo, cada una de ellas tiene una sucesión exclusiva de propiedades. En este sentido ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y es a esto a lo que se le considera clima organizacional. Así mismo Mendez (2006) lo define como el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales ejercen influencia sobre las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento y sus niveles de satisfacción.

El clima organizacional para García (2011) constituye las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha desarrollado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se puede plantear que el ambiente laboral va acompañado características como lo son el comportamiento, la cultura y la propia percepción de las personas que las hace identificarse como trabajadores.

Importancia del comportamiento del personal en el desarrollo de las organizaciones

Según Chiavenato, (2004), En toda organización existen niveles jerárquicos, donde cada uno de las personas que las integran aportan lo que ellos creen conveniente de acuerdo a sus habilidades y destrezas; El papel que una persona ejerce va a depender del entorno en que se encuentre y del tipo de personas que lo rodean, las organizaciones tienen que innovar y aprender continuamente, de acuerdo a sus características personales y organizacionales.

Clima organizacional

En sentido histórico-antropológico la cultura es aquello que distingue y da identidad a un grupo humano; es la forma como interactúan los integrantes del grupo entre sí y con los de fuera, y el modo como acostumbran a realizar lo que hacen (Carrada, 2001 p. 203–211).

En la actualidad las organizaciones tienen que adaptarse a constantes cambios del entorno para poder subsistir. Así mismo, existen factores que condicionan todo el ambiente en el que se desenvuelven las personas que interactúan en un determinado lugar o institución. En el sector salud, la cultura organizacional se ha definido como una mezcla compleja de saberes, relatos, símbolos, creencias, conductas y modos de expresión que los miembros comparten; como son las normas, el lenguaje técnico- científico, disciplinas biomédicas y sociales (Carrada, 2001). En este sentido, se considera necesario que cada empleado promueva desde su lugar de trabajo algunas pautas y actitudes que favorezcan el buen clima organizacional de la empresa y su función social.

De acuerdo con Aldunate (2007, p.249) expresa que “establecer una cultura organizacional encaminada en las personas, con el objetivo de flexibilizarse ante el cambio, involucra aprender a gestionar el conocimiento, la comunicación y el trabajo en equipo como una estrategia competitiva”. Si ésta se implementa con base en la gestión de las personas como factor de éxito, se traduce en una ventaja competitiva al direccionar la cultura organizacional integrando la gestión del conocimiento, lo que permitirá el fortalecimiento y desarrollo de capacidades creativas e innovadoras con miras a responder a las expectativas de los usuarios (Arboleda & López, 2017).

Características del clima organizacional

Existe una serie de características del clima laboral que son muy importantes para poder realizar correctamente el diagnóstico del clima organizacional. Goncalves (1997) resalta las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico.

Las características del clima organizacional se perciben directa o indirectamente, tienen impacto sobre el clima organizacional y repercute en el comportamiento de los miembros de la organización, por lo que tienen una gran variedad de consecuencias para la organización en lo que se refiere a productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Bruner (1997) citado por Sandoval (2004, 1997) presenta las características propias del concepto de clima -Tabla 1-. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad

Tabla 1
Características del concepto de clima organizacional

El clima es una configuración particular de variables situacionales -Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.	El comportamiento individual que es discrecional, no reconocido por el sistema formal de recompensas y que promueve el funcionamiento efectivo de la organización.
El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular. -	Un tipo específico de comportamiento de la persona que promueve acciones efectivas dentro de la organización.
El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.	Conducta que van más allá del desempeño de las tareas y la competencia técnica y apoyan el contexto organizativo social y psicológico que sirve como catalizador crítico para las tareas que debe realizarse.
El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.	Las actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización.
El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.	Las actividades para la constante identificación de problemas, potencialidades, limitaciones, demandas, y evaluación de resultados de forma recurrente.

El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.	Población con interés en participar en los procesos de desarrollo institucional para mejoramiento de la calidad.
Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.	Mejora el comportamiento con nuevas autoridades y personal especializado que busquen un mejoramiento en el desarrollo de la empresa
Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente. -.	Las nuevas tendencias en la demanda de las instituciones abren nuevas expectativas con mayor participación
Tiene consecuencias sobre el comportamiento.	Calidad y prestigio reconocido, siendo una técnica altamente valorada en el mercado
Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.	Comportamiento extra-rol que implica el acto de ejecutar más allá de lo establecido por los requerimientos del trabajo. Con ellos los subordinados impulsivamente trascienden el contrato del trabajo y realizan tareas no obligatorias sin esperar recompensas o reconocimientos explícitos.

Nota. Taguiri, R. (1968) "The concept of organizational climate", in R. Taguiri y G. H. Litwin (dirs.),

Organizational climate: explorations of a concept, Harvard Business School, Boston, 1968, págs.. 11-35. Citado por:

Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 13

Dimensiones del clima organizacional

Algunos procesos de globalización, desarrollo de la tecnología de información y comunicación y potenciación de modelos de desarrollo, inciden de manera externa con los ambientes de trabajo de las personas y sus funcionalidades dentro de las empresas, es decir, toda entidad debe propender por adaptarse responsablemente a esta serie de condiciones que influyen en su desarrollo, partiendo de las condiciones de competitividad que se presentan en el contexto local, regional y nacional para estar en un alto nivel de calidad.

De la misma manera que un empleado asume responsabilidades en una institución, cumple con funciones específicas, desarrolla procesos de acuerdo a su nivel académico y su personalidad, también quienes dirigen la organización poseen dichas habilidades y fortalezas para desempeñarse según su rango de dirección. Por lo tanto, al momento de hablar de clima organizacional se deben tener en cuenta algunos conceptos claves como:

Tipos de clima organizacional

En cuanto a las variedades de clima, Brunet (1987 p.17) habla de dos tipos de clima organizacional cada uno de ellos dividido en dos grandes sistemas.

Tabla 2

Teoría de los sistemas Brunet (1987)

Teoría de los sistemas	
Sistema I - Explotador- Autoritario-	Los gerentes tienen poca confianza en los subordinados, rara vez los involucran en el proceso de tomar decisiones. La gerencia toma la mayoría de las decisiones y las pasa en línea descendente empleando amenazas y coacción cuando es necesario para lograr que las cosas se hagan. Los superiores y los subordinados se tratan entre sí en una atmósfera de desconfianza. Si se desarrolla una organización informal, ésta generalmente se opone a las metas de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas
Sistema II -Benevolente Autoritario-	Los gerentes en este sistema dan órdenes, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas. También se les da a los subordinados alguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, pero dentro de límites y procedimientos cuidadosamente prescritos. Los subordinados que logran o superan las metas de los gerentes, pueden ser recompensados. En general, los gerentes tienen una actitud condescendiente hacia sus subordinados, y éstos son cautelosos al tratar con sus gerentes. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
Sistema III -Consultivo-	Los gerentes en este sistema de organización fijan metas y dan órdenes generales después de discutir las con los subordinados, a quienes se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo desempeñar sus tareas, ya que sólo las decisiones fundamentales y más amplias son tomadas por los gerentes del nivel superior. Se utilizan recompensas, en vez de amenazas y castigos, para motivar a los empleados. Los subordinados se sienten en libertad de discutir con sus jefes la mayoría de los asuntos relacionados con el trabajo. Los gerentes a su vez, creen que, en la medida, se puede confiar en que los subordinados lleven a cabo correctamente sus tareas. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
Sistema IV -Participativo-	La gerencia tiene confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está altamente descentralizada. La comunicación no solamente fluye hacia arriba sino entre iguales en la organización. La interacción superior - subordinado tiene

lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua. Las organizaciones formales e informales a menudo son una misma cosa. Cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV o Participativo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa, ya que produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en virtud de que hay mucha interacción entre administradores y subalternos, y extensas comunicaciones hacia arriba, hacia abajo y en dirección lateral, igualmente los resultados mejoran en términos de productividad, costos, ausencias y rotación. Cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas

Nota. Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.

Incidencia del clima en las organizaciones

Se reafirma la importancia del clima organizacional, como elemento determinante del desarrollo de la organización en sus diversas dimensiones económica, productiva, tecnológica, administrativa y social, pues a partir de su diagnóstico los encargados de la gerencia y dirección de la organización podrán determinar los factores del ambiente interno que resultan favorables o desfavorables al desarrollo de la organización.

En esta orientación (Pérez et al., 2006) apuntan que el desarrollo organizacional implica un cambio en las relaciones que establece la organización tanto a nivel interno como externo y, como involucra la transformación de la propia organización, se requiere conformar un clima organizacional adecuado que coadyuve y facilite la implementación de las estrategias requeridas para la transformación organizacional.

Medición del clima organizacional

Los investigadores utilizan diferentes herramientas para tal propósito, pero es la encuesta la más utilizada. Según (Bruner (1997, citado por Sandoval, 2004, 1997), el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito, Entre los

cuestionarios más utilizados están: El cuestionario de (Solarte, 2009) y el de Rensis Likert (1964).

El cuestionario de Solarte (2009) , se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se establecieron tres objetivos de investigación: a) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; b) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; c) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Con referencia al cuestionario de Rensis Likert, Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” Brunet (2004), que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

Tabla 3

Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (12)

Clima autoritario explorador	Clima autoritario paternalista	Clima participativo - consultivo	Clima de participación en grupos
Compuesto por el sistema I	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III	Compuesto por el sistema IV

La dirección no posee confianza en sus empleados	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados	Existe confianza entre supervisores y subordinados	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente. Recompensas	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestimas y castigos sólo ocasionalmente	Las motivaciones de los empleados se dan por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas de toman en niveles inferiores	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas	La toma de decisiones en toda la organización
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales	Prevalcen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo	Comunicación ascendente – descendente y lateral

Nota. Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Año 2016 / Vol. 1 / No. 25. Enero - junio 2016. p.7. Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa. Bilbao, España: Devito.

Modelos de medición. Estrategias de medición

Para lograr medir el clima organizacional de una institución es preciso tener en cuenta algunos aspectos, a partir de los cuales se van a realizar las evaluaciones, es decir, tener criterios sobre qué dimensiones, categorías y acciones se están evaluando.

Dicho lo anterior, María & Pérez (2017) señalan que este enfoque se basa en tres dimensiones básicas: El comportamiento organizacional, la estructura organizacional y el estilo de dirección.

Comportamiento organizacional

Se basa en el estudio de los actos y actitudes. Dentro de esta dimensión se exploran las categorías:

- Motivación. Actos y expectativas que se hacen presentes en el clima organizacional.
- Comunicación. Se encuentra dirigido a agilizar el flujo de mensajes dentro de una organización.
- Relaciones interpersonales y de trabajo. es la percepción de un ambiente laboral ameno entre pares y jefes.

Estructura organizacional

María et al., (2017) se refiere a los sistemas formales -normas y procedimientos-, que regulan el trabajo. Que incluye un conjunto de interacciones y coordinaciones los procesos y componentes de la organización, para asegurarse de que esta logre sus propósitos sociales, dentro de esta dimensión se agrupan las categorías:

- Condiciones de trabajo. Son las condiciones físicas y psicosociales en las cuales se presta el servicio laboral.
- Estímulo al desarrollo organizacional. Lograr un cambio planeado en una organización para suplir necesidades una vez son identificadas.
- Estilo de dirección.
- Liderazgo. Influencia ejercida por algunas personas en el comportamiento de otros para lograr objetivos acordes con las necesidades de la organización.
- Participación. Contribución en los grupos de trabajo para lograr los objetivos de la organización.

- Solución de conflictos. Estado en el cual se solucionan problemas en los recursos humanos cuando surgen.
- Trabajo en equipo. Se basa en trabajar en conjunto con otros para alcanzar logros comunes a la organización (Segredo et al., 2015).

Este enfoque permite asociar percepciones y sentimientos dentro de los servicios de salud, así valorar el medio ambiente laboral en el que se desempeñan las personas. De esta manera se crea un cambio dentro de la organización, para mejorar la satisfacción personal y, por lo tanto, los servicios que se prestan, en este caso el servicio a la salud.

Estilo de dirección

Es claro que Likert (1964) habla de los estilos de dirección y liderazgo que presentaban un mayor énfasis en las personas; mientras que cuando lo hacía en término de la administración autoritaria o represiva, lo hacía en relación de un mayor énfasis o una conducta fundamentada principalmente en la orientación hacia las tareas y por ende hacia los resultados.

Cambio en las organizaciones a partir del clima organizacional

Al respecto, Chiavenato,(2004) define el clima organizacional como el ambiente de carácter psicológico y social de una organización, el cual tiene un efecto determinante en el comportamiento de sus miembros. Esta conceptualización, se deriva de una concepción del término organización entendido como una estructura social conformada por un conjunto de individuos con comportamientos, intereses, necesidades y perspectivas diversas, las cuales resultan determinantes para la conformación de un ambiente laboral favorable o desfavorable en lo que refiere al desarrollo de la organización. En esta dirección Pérez, et al. (2006) manifiestan

que el clima organizacional permite evaluar los factores internos que determinan el desempeño global de la organización.

El clima organizacional en las instituciones de salud

En cuanto a la prestación de los servicios en Colombia el régimen de Salud se encuentra reglamentada por la Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud, que obedece a la Ley 1122 de 2007 y sus decretos reglamentarios, cuyo principal objetivo es garantizar el acceso y la calidad de los servicios, optimizar el uso de los recursos, promover los enfoques de atención centrada en el usuario y lograr la sostenibilidad financiera de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (Congreso & Republica, 2007).

Estudiar el clima organizacional en salud pública compone en este momento una de las herramientas estratégicas que ayudan al mejoramiento continuo de la organización, puesto que a través de su análisis se logran identificar elementos clave que permiten elevar la calidad de vida laboral a los trabajadores, y con ello la calidad de los servicios médicos que se otorgan a la población, esto debido a la influencia que este fenómeno tiene sobre la motivación y el desempeño de los empleados, lo cual trae consigo consecuencias notables en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo (Simpson & Lobo, 2000).

Dimensiones y variables en el clima organizacional

A partir de estos factores se pueden determinar tres clases de variables que se encuentran en una organización.

Variables causales

Son aquellas que pueden ser modificadas por las personas que administran.

Variables intermedias. Son las relacionadas con la salud de una empresa, estado económico y calidad de servicios que presta. (Goncalves, 2005)

Variables finales

Son los resultados obtenidos por una empresa, tales como productividad, pérdidas y ganancias. Goncalves, (2005). Cuando estas variables se relacionan entre sí que surgen dos tipos de clima organizacional, sistema autoritario y sistema participativo.

Diseño Metodológico

Tipo, alcance y diseño de la investigación

El tipo para esta investigación fue cuantitativo ya que con datos numéricos y el sistema estadístico de los resultados comprueba las teorías de las variables dependientes e independientes encontradas, encontradas en el clima organizacional en la clínica Asotrauma de la ciudad de Ibagué. Es por ello que Hernández et al. (2014) manifiestan que este enfoque usa la obtención de la información con el fin de corroborar la hipótesis teniendo en cuenta el empleo de los números y la disciplina estadística que permita fijar aspectos comportamentales con el fin de comprobar los enfoques teóricos (p. 4). Es decir, mide el comportamiento de las variables y la comprobación de las teorías a partir de base de datos numéricos. Con referencia al alcance de la investigación es descriptivo el cual se centra en las cualidades, características de un fenómeno o grupo de personas. Según Tamayo (2006), este tipo de alcance comprende la representación, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; esta descripción se hace sobre algo, el alcance es descriptivo porque trabaja sobre realidad, caracterizándose fundamentalmente por presentar una interpretación de la misma. Según Sabino (1986) «La investigación de tipo descriptiva se enfoca sobre realidades de hechos, y se caracteriza por que su presentación al interpretar cualquier dato es correcta. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. (Pág. 51)

De igual forma se tuvo en cuenta el diseño de la investigación, experimental de corte transversal, según Sampiere (2003); recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado

Variables de la investigación

Una variable es una característica, propiedad o cualidad, que puede tomar diferentes valores (puede sufrir cambios), propia del objeto de estudio en una investigación, que puede ser analizada, medida, manipulada o controlada a lo largo de dicha investigación (Hernández, Fernández, Baptista, 2003).

Definición de Variables

“Una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios, un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudio, definidas de manera operacional, es decir, en función de su indicador o unidad”

Desde este punto de vista las variables son todas las características que se pueden estudiar y que están propensas a modificaciones, según los criterios y necesidades del investigador.

En este proyecto de investigación las tendrán en cuenta 4 variables:

- Liderazgo
- Motivación
- Reciprocidad
- Participación

“Para operatividad variables, se requiere precisar su valor, traduciéndolas a conceptos susceptibles de medir, Por tanto, conviene considerar su definición nominal, real, operativa: lo que significa el término, la realidad y la práctica”.

Las Variables y Su Relación Con El Objeto y El Problema:

Como se ha expuesto, una variable es en principio un concepto que determina una cualidad de un objeto, es un atributo que puede variar de una o más maneras y que sintetiza conceptualmente lo que se quiere conocer acerca del objeto de investigación. Las variables son conceptos que van a reunir las siguientes cualidades fundamentales:

- Rasgos que pueden ser observados y que por tanto van a permitir algunas confrontaciones con la realidad empírica.
- La propiedad de poder variar, de ser medibles de alguna forma.
- A partir de la propiedad cuantificable de la variable es que se seleccionan los instrumentos de recolección de datos, con el fin de obtener la información empírica necesaria para alcanzar los objetivos propuestos con la investigación y se pueda comprobar la hipótesis formulada”

Como se ha venido mencionando lo más importante de la variable es que sea real y operativa y se clasifica de acuerdo con el tipo de medición y su relación de causalidad, además siempre esta propensa a cambios dependiendo las necesidades del investigador.

Definición Conceptual

- Liderazgo: Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados.
- Motivación: Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.
- Reciprocidad: Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.

- Participación: Aplicación al trabajo. Cuando el trabajador se encuentra identificado con su trabajo y con la institución manifestando alto nivel de responsabilidad y de ingenio creativo para solucionar los problemas institucionales.
- Cuidado del patrimonio institucional. Cuidado de los bienes, equipos y materiales de la institución por los trabajadores.
- Retribución. Sistema de remuneración, promoción de reconocimientos, y la capacitación y desarrollo humano de los trabajadores.
- Equidad. Igualdad de condiciones para poder optar por cualquier beneficio institucional.

Por lo que nos permite realizar un respectivo análisis de la encuesta Eco y elaborar la tabla 4.

Tabla 4

Variables estudio

Hipótesis	Variables estudio			
	Variable	Tipo	Definición conceptual	Definición operacional
Los trabajadores de la clínica no perciben liderazgo del gerente.	Trabajadores	Variable dependiente	persona que presta sus servicios subordinados a la institución, obteniendo una retribución económica	Personas vinculadas a la clínica mediante contrato laboral a término indefinido.
	Liderazgo	Variable independiente	El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos	Número de trabajadores que consideran que el gerente no toma iniciativas concretas.

				Número de personas que considera que el gerente no destaca en su gestión
Resaltar los mejores trabajadores por su alto desempeño	Motivación	Variable dependiente	Es algo que puede ayudar a cualquier individuo a mantenerse en acción, lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un logro	Número de personas que mejoró su motivación por su alto desempeño.
	Reconocimiento	Variable independiente	Es la acción y efecto de reconocer algo, a alguien, a los otros o de reconocerse a sí mismo.	Número de personas que obtuvieron reconocimiento por su gestión.
Los trabajadores y directivos trabajan en equipo para el crecimiento económico de la institución	Reciprocidad	Variable dependiente	Es la acción que motiva a corresponder de forma mutua a una persona para dar y recibir con límites	Número de trabajadores reconocidos por su buena atención.
	Participación	Variable independiente	Es la acción de involucrarse en cualquier tipo de actividad de forma intuitiva o cognitiva.	Número de trabajadores que participan activamente para el crecimiento institucional

Nota: Elaboración los autores.

Población y muestra

De acuerdo con el último informe de gestión publicado por la clínica ASOTRAUMA, para el año 2019 se tenían 290 trabajadores en planta, 43 en el área administrativa, 15 asistenciales con contratación de prestación de servicios y 1 médico rural, para un total de 349 personas que hacían parte del equipo de trabajo de la Institución. Son personas que llevan

laborando en esta institución entre 1 y 15 años de servicios con diferentes tipos de contratación, algunos por prestación de servicios, termino fijo y término indefinido

Para la unidad de análisis se hizo la selección de la muestra, a través de un muestreo por conveniencia, el que según Requena (2004), es un método de muestreo no probabilístico que consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador. Hernández et al. (2010) señalan que, los sujetos no se asignan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que dichos grupos ya están formados antes del experimento. En este sentido, se definió obtuvo una muestra de 260 empleados, de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión que se presenta a continuación.

Criterios de inclusión

- Ser trabajador administrativo de la Clínica de más de seis meses.
- Ser personal asistencial con más de seis meses en la Clínica.
- Los empleados que se encuentren en la institución en el momento de la aplicación

Criterios de exclusión

- Llevar menos de seis meses vinculado en la clínica
- Ser extrabajador de la Clínica.

Instrumentos para la recolección de la información

Para la recolección de información, utilizó la escala ECO; La escala ECO es un instrumento de diagnóstico del clima organizacional del diseño y validado en Colombia por Cincel Ltda. La primera versión se originó en el año 1.990 con la autoría de Toro (1992). En las

primeras etapas de su diseño se realizaron entrevistas abiertas con trabajadores y mandos para identificar contenidos que fueran representativos de la realidad empresarial colombiana

La encuesta ECO, mide 9 dimensiones, 70 preguntas estándar, para la presente investigación solamente se retomaron 28 preguntas relacionada al clima institucional observado de la clínica ASOTRAUMA, diseñada específicamente para cumplir con el propósito de tomar datos cuantitativos y lograr obtener datos lo más aproximados a la realidad organizacional. No se pretendió validar un instrumento que mida el clima organizacional en esta empresa, por lo tanto, es un instrumento de diagnóstico específico que manejará variables, dependiendo del interés en particular de la empresa y de esta investigación.

Este instrumento adaptado de acuerdo a la necesidad detectada y retomado de otras investigaciones puesto que ya se encontraba validado.

Se examinan 10 variables de Clima Organizacional: Trato Interpersonal, Apoyo del jefe, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad Organizacional, Coherencia, Trabajo en Equipo, Valores Colectivos. Además de estas variables ECO genera información cuantitativa sobre 7 indicadores de la Calidad de la Vida Laboral.. Para la calificación de la encuesta se emplea una escala de tipo Likert de 5 puntos cuyas categorías son:

- (4) Totalmente de acuerdo.
- (3) En buena parte de acuerdo.
- (2) En buena parte en desacuerdo.
- (1) Totalmente en desacuerdo.

(0) No está seguro del asunto.

A continuación, se presentan las definiciones de las 10 variables de clima organizacional incorporadas en ECO.

Tabla 5

Definición de las variables del clima organizacional incorporada en ECO

Variables e Indicadores de ECO	
Trato Interpersonal	Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto
Apoyo del jefe	Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores
Sentido de Pertenencia	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
Retribución	Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
Disponibilidad de Recursos	Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo
Estabilidad	Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo
Claridad Organizacional	Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
Coherencia	Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos
Trabajo en Equipo	Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa

Valores Colectivos	Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua), Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato)
---------------------------	---

Nota: Recuperado de “Clima Organizacional Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana”, de Toro Álvarez, F, 2010, Medellín, Colombia: PWV Creativos.

Técnicas para el análisis de los datos

La técnica que se utilizó para la recolección de la información requerida en la investigación, es el cuestionario; “Este instrumento consiste en aplicar a un universo definido de individuos una serie de preguntas o ítems sobre un determinado problema de investigación del que deseamos conocer algo” (Sierra, 1994, p. 194); con este instrumento se recolectó la información requerida para identificar los factores que afectaron el clima organizacional de la Clínica ASOTRAUMA de Ibagué en el periodo comprendido entre abril y octubre del 2021, con el fin de plantear estrategias que fortalezcan el ambiente laboral de la institución.

Para su aplicabilidad se llevaron a cabo las siguientes fases:

Fase uno: Se tuvo en cuenta para su elaboración la escala de Likert, comprende varias frases que expresan una opinión, grado de acuerdo o desacuerdo sobre un tema. (Argimon, 2004).

Fase dos: De acuerdo a los espacios libres que tenían los participantes, en este caso la muestra se les iba aplicando el cuestionario.

Fase tres: Al tener recolectado los 260 cuestionarios, se da inicio al análisis respectivo de cada uno de ellos, por medio de gráficos y sus respectivas implicaciones con los objetivos y las variables encontradas.

Análisis de resultados

Antes de proceder con el análisis, se realiza la caracterización de la población entrevistada para determinar el estado del clima laboral en la CLINICA ASOTRAUMA. Seguidamente se inicia la encuesta de 28 preguntas, aplicada a los 260 empleados. Una vez terminada la recolección y captura de la información se comenzó con la obtención de resultados como se muestra a continuación.

Tabla 6

Caracterización de la población

<i>Caracterización de la población</i>			
Hombre	111	43%	Sexo
Mujer	149	57%	
Total, general	260	100%	
Secundaria	2	0,8%	Formación académica
Técnico	136	52,3%	
Universitaria	90	34,6%	
Postgrado	32	12,3%	
Total, general	260	100%	
Soltero	122	46,9%	Estado civil
Unión libre	67	25,8%	
Casado	59	22,7%	
Separado	12	4,6%	
Total, general	260	100%	
menos de 1 año	43	16,5%	Tiempo laborado
menos de 1 - 5 años	152	58,5%	
de 6 a 10 años	32	12,3%	
de 11 años o más	33	12,7%	
Total, general	260	100%	
Prestación de servicios	7	2,7%	

Término fijo	66	25,4%	Tipo de contrato
Término indefinido	180	71,9%	
Total, general	260	100%	
5-8 horas	180	22%	Horas laboradas
9-12 horas	59	69%	
más de 12 horas	21	9%	
Total, general	260	100%	

Nota. Autores del trabajo

La tabla No 6, muestra la importancia de determinar las condiciones particulares que la distinguen en materia de estructura de sexo, formación académica, estado civil, tiempo laborado, tipo de contrato, y horas laboradas, aspectos que también pueden incidir para el estudio del clima organizacional en la clínica ASOTRAUMA, de Ibagué- Tolima.

La muestra de investigación se compone de 260 empleados, donde se contratan más a las personas de sexo femenino, debido a que muestran más cumplimiento y responsabilidad en sus labores; en cuanto a la formación académica la contratación se hace con un mayor porcentaje a las personas que tienen estudios técnicos; porque su salario es el mínimo; solteros, y con un tiempo de servicio no mayor a 5 años; con una contratación alta de término indefinido, laborando de 5-8 horas.

Tabla 7

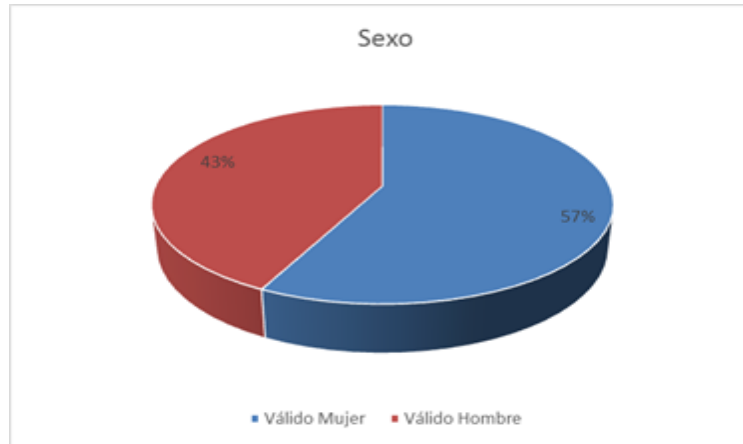
Sexo de los encuestados

Sexo	V.A	V%
Mujer	149	57%
Hombre	111	43%
Total	260	100%

Nota: Elaboración los autores

Figura 2

Sexo de los encuestados



Nota: Elaboración los autores.

Al aplicar el cuestionario a los 260 empleados seleccionados aleatoriamente, se muestra en la figura 1, que en la clínica Asotrauma la mayoría de la población trabajadora de esta entidad está compuesta por el sexo femenino, con un 57% siendo las mujeres las que lideran la Institución, y con un 43% de sexo masculino. La mujer se ha caracterizado en un alto porcentaje en ocupar cargos en la clínica, tienen la capacidad de ejecutar múltiples tareas al mismo tiempo, además de ser profesionales en cualquier área, muchas son madres, que es la labor más demandante de todas.

Tabla 8

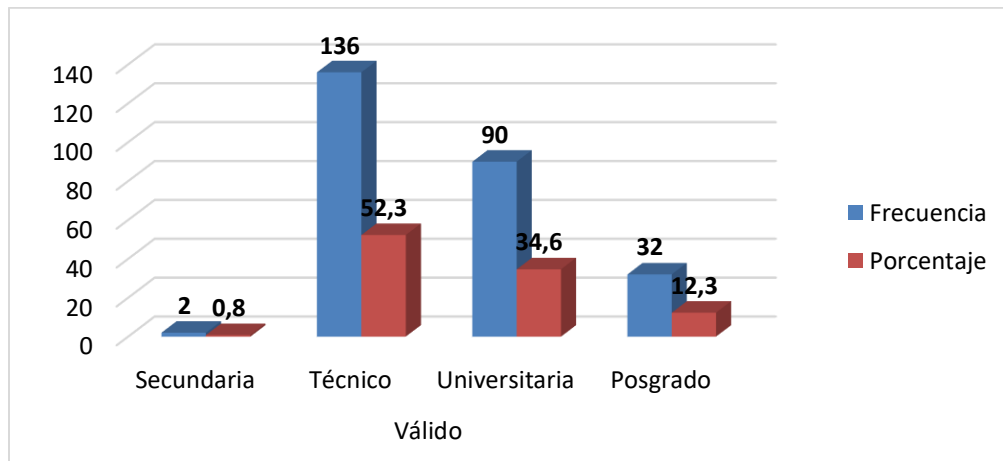
Escolaridad de los encuestados

Escolaridad	VA	V%
Secundaria	2	0,8
Técnico	136	52,3%
Universitaria	90	34,6%
Posgrado	32	12,3%
Total	260	100%

Nota: Elaboración los autores.

Figura 3

Nivel de escolaridad de los encuestados



Nota. Elaboración los autores.

Se puede apreciar que hay un alto porcentaje en nivel técnico con un 52.3% en los cuales se encuentran las auxiliares de enfermería, auxiliares contables, entre otros empleados, personal que es contratado porque es el que más se requiere dentro de la institución, las enfermeras y las auxiliares son las proporcionan atención básica de salud a los pacientes, y trabajan bajo la supervisión de la jefe de enfermería, seguido por un 34.6% que se encuentran en nivel universitario, como los médicos, enfermeras profesionales o jefes, entre otros, personal con posgrado con un 12,3%.

Tabla 9

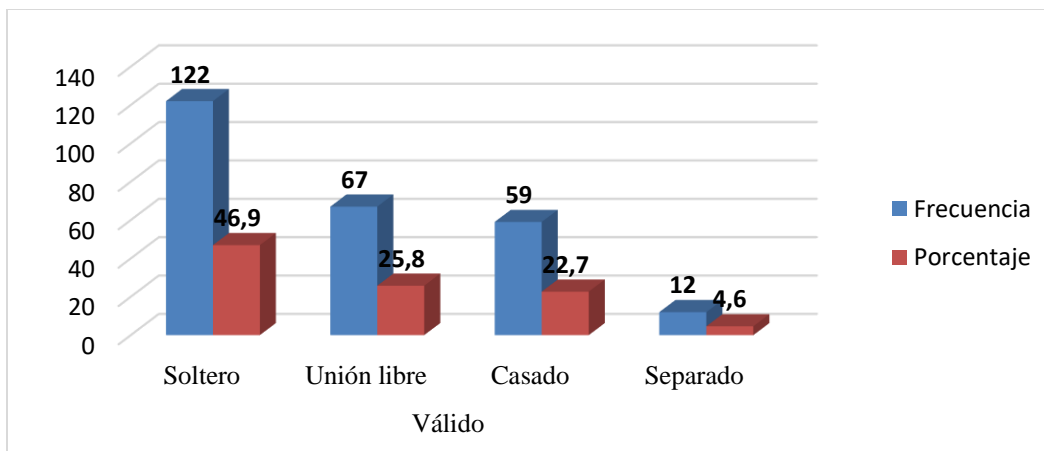
Estado civil de los encuestados

Estado civil	VA	V%
Soltero	122	46,9%
Unión libre	67	25,8%
Casado	59	22,7%
Separado	12	4,6%
Total	260	100%

Nota. Elaboración los autores.

Figura 4

Estado civil de los encuestados



Nota. Elaboración los autores.

En la institución los solteros son un 46,9%, lo que favorece el cumplimiento de los horarios laborales y demás actividades institucionales; seguido por el personal que se encuentra en unión libre con un 25,8%. Se observa que personas separadas tienen muy buena reciprocidad, aunque los estados civiles no están muy fluctuantes en este componente, no obstante, los solteros si presentan muy poca motivación frente a los de unión libre.

Tabla 10

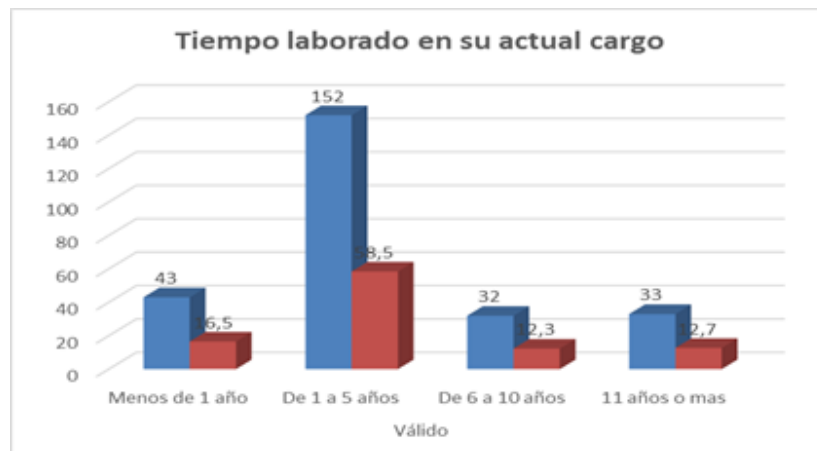
Estado civil de los encuestados

	VA	V%
menos de 1 año	43	16,5%
menos de 1 - 5 años	152	58,5%
de 6 a 10 años	32	12,3%
de 11 años o más	33	12,7%
Total, general	260	100%

Nota. Elaboración los autores.

Figura 5

Tiempo laborado en su actual cargo



Nota: Elaboración los autores.

Podemos identificar que el 58.5% de empleados tienen un tiempo de antigüedad en la institución de 1 a 5 años en su cargo actual, permitiendo tener una estabilidad económica y laboral.

Tabla 11

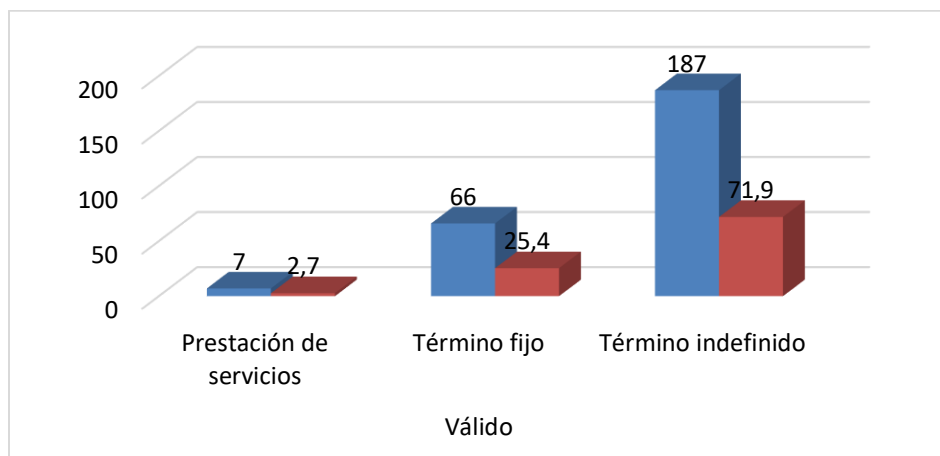
Término de contrato de los encuestados

	VA	V%
Prestación de servicios	7	2,7%
Término fijo	66	25,4%
Término indefinido	180	71,9%
Total, general	260	100%

Nota: Elaboración los autores.

Figura 6

Término de contrato de los encuestados



Nota: Elaboración los autores.

La modalidad de contratación con la institución sobresale con un 88.5%, a término indefinido generando en los trabajadores una tranquilidad frente a la estabilidad laboral. Se analiza que el término de contratación la modalidad de prestación de servicios es muy fuerte en su participación ya que, por manejar su tiempo, están más activos en opiniones, ideas y estrategias. a comparación de esta misma modalidad que tiene un muy bajo porcentaje en motivación, ya que tienen una inestabilidad, porque los contratos van a una fecha específica y es una incertidumbre si se hace adición.

Tabla 12

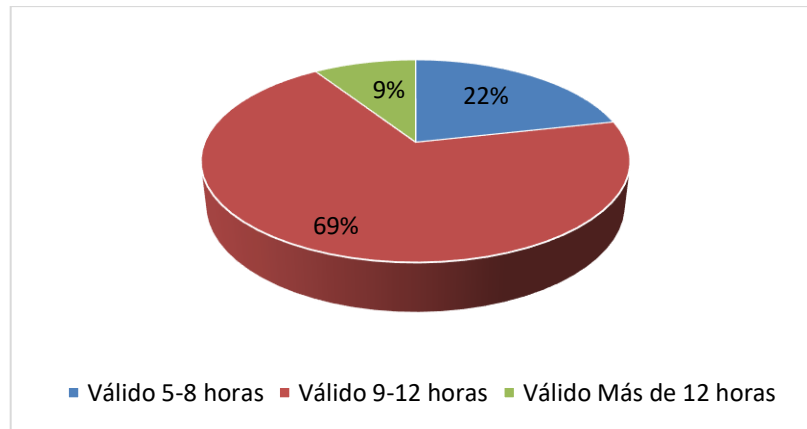
Horas laboradas por los encuestados

Horas laboradas cada día en la institución	VA	V%
5-8 Horas	180	22%
9-12 Horas	59	69%
Más de 12 horas	21	9%
Total	260	100%

Nota: Elaboración los autores.

Figura 7

Horas laboradas por parte de los encuestados



Nota: Elaboración los autores.

En el rango de horas es de 5 a 8 horas, de 9 a 12 horas y más de 12 horas, el porcentaje más alto es de 69.2% y es el turno de 9 a 12 horas, es un horario extenso que son realizadas con motivación porque le permiten al trabajador tener más días de descanso. Se analiza que hay una sobrecarga de trabajo ya que el personal está trabajando más de 12 horas, pero con ellos se cuenta un 4,2 en reciprocidad y liderazgo, se observa nuevamente poca motivación por el personal, aunque los tiempos de descanso son más largos.

A continuación, se presenta el análisis del cuestionario clima organizacional, aplicado a los 260 empleados seleccionados como muestra.

Tabla 13

Análisis del cuestionario clima organizacional

ítems	Totalmente de acuerdo.	En buena parte de acuerdo.	En buena parte en desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.	No está seguro del asunto.
1. Usted cumple con los objetivos, políticas, metas, normas y	120	130	10	–	–

procedimientos que la organización define.					
Valor porcentual (V%)	46,1%	50%	3,8%	–	–
2. La empresa cuenta con la tecnología y demás ayudas físicas-visuales para dar a conocer a las personas la misión, visión, objetivos organizacionales y metas	260	–	–	–	–
Valor porcentual (V%)	100%	–	–	–	–
3. Asume sus errores y actúan de forma responsable para repararlos.	–	260	–	–	–
Valor porcentual (V%)	–	100%	–	–	–
4. Cumple con las tareas asignadas de manera innovadora, eficiente, puntual; alcanzando resultados	210	50			
Valor porcentual (V%)	80,7%	19,93%			
5. Confía en su equipo de trabajo por sus aptitudes y capacidades para desempeñar las respectivas tareas.		130	130		
Valor porcentual (V%)		50%	50%		
6. Percibe que los directivos promueven la participación de los funcionarios en la toma de decisiones para la organización				180	80
Valor porcentual (V%)				69,2%	30,8%
7. Trabaja en conjunto con las demás personas de su equipo, estableciendo ambientes propicios que permitan relaciones de apoyo a fin de integrar		130	130		

esfuerzos para alcanzar resultados			
Valor porcentual (V%)	50%	50%	
8. Cuando tiene problemas para cumplir una tarea, los compañeros le brindan apoyo y colaboración	130	130	
Valor porcentual (V%)	50%	50%	
9. La compañía tiene establecidos indicadores de productividad y cumplimiento de objetivos y metas.	260		
Valor porcentual (V%)	100%		
10. La organización realiza capacitaciones constantemente a los funcionarios a fin de mejorar su productividad y emprendimiento	260		
Valor porcentual (V%)	100%		
11. Conoce y se apropia de los objetivos y metas de la organización para contribuir de manera efectiva en los resultados.	260		
Valor porcentual (V%)	100%		
12. Reconocen y motivan su buen desempeño en la organización.	120	120	20
Valor porcentual (V%)	46,1%	46,1%	7,7%
13. La relación con los jefes propicia un ambiente de apoyo, confianza y colaboración.	260		
Valor porcentual (V%)	100%		
14. Aprecia un ambiente agradable, apoyado en procesos de	120	120	20

comunicación que le permitan enfrentar dificultades y mejorar el desempeño en sus tareas.			
Valor porcentual (V%)	46,1%	46,1%	7,7%
15. Los directivos desarrollan el rol de líderes y orientan a las demás personas en el cumplimiento de las tareas.	260		
Valor porcentual (V%)	100%		
16. Los directivos influyen en el desempeño de las personas por medio de una adecuada comunicación y procesos de apoyo.	120	120	20
Valor porcentual (V%)	46,1%	46,1%	7,7%
17. Las relaciones entre directivos y demás funcionarios genera confianza, apoyo y un ambiente satisfactorio de trabajo.	80	140	40
Valor porcentual (V%)	30,7%	53,8%	15,3%
18. Las relaciones que se desarrollan en el ambiente de trabajo influyen el comportamiento y buen desempeño en su labor	260		
Valor porcentual (V%)	100%		
19. Tiene la capacidad de gestionar procesos para alcanzar los objetivos dentro de la empresa.	260		
Valor porcentual (V%)	100%		
20. Asume riesgos y retos a fin de alcanzar objetivos de su trabajo.	260		
Valor porcentual (V%)	100%		

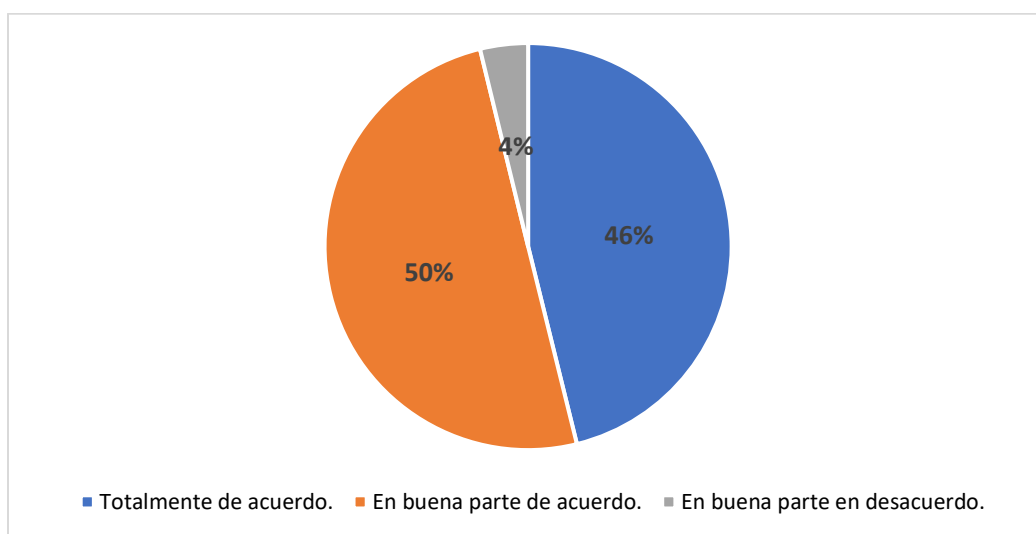
21. La organización proporciona la información necesaria y útil para el cumplimiento de tareas.	260		
Valor porcentual (V%)	100%		
22. La comunicación con los directivos es fluida y asertiva.		260	
Valor porcentual (V%)		100%	
23. Se realizan controles y seguimientos en el cumplimiento de objetivos y metas.	260		
Valor porcentual (V%)	100%		
24. Los hallazgos de los controles realizados se comparten con los involucrados y propicia retroalimentación para la mejora continua		130	130
Valor porcentual (V%)		50%	50%
25. Las supervisiones y controles afectan la convivencia y perjudican el ambiente de trabajo.		130	130
Valor porcentual (V%)		50%	50%
26. Recibe poca motivación por parte de los directivos afectando su rendimiento en la organización.		210	50
Valor porcentual (V%)		80,7%	19,3%
27. Reconocen que su trabajo es importante para la organización generando en usted compromiso y sentido de pertenencia		210	50
Valor porcentual (V%)		80,7%	19,3%

28. Manifiesta su satisfacción, agrado y valor en su medio laboral.	210	50
Valor porcentual (V%)	80,7%	19,3%

Nota. Autoría del equipo investigador

Figura 8

Análisis 1. Usted cumple con los objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos que la organización define.



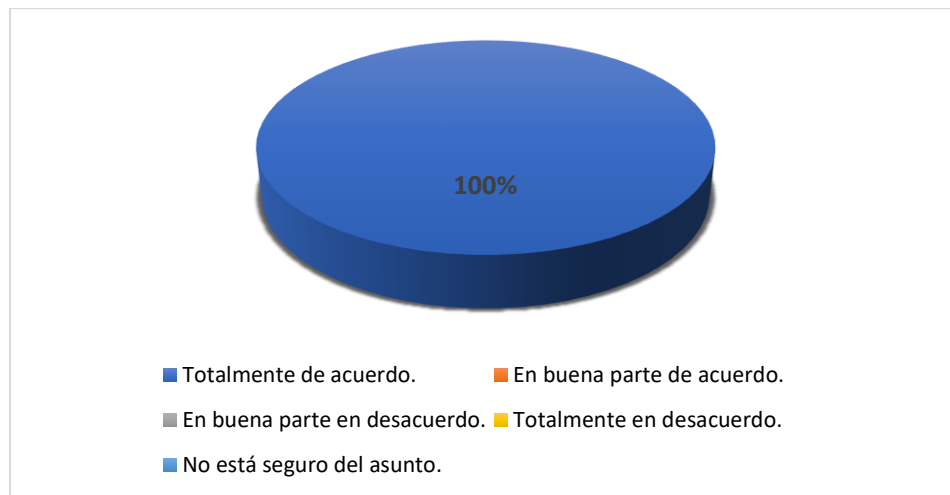
Nota: Elaboración los autores.

De acuerdo con la figura 8, en cuanto a la pregunta si se cumple con los objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos que la organización define, de los 260 empleados encuestados; 120 empleados están totalmente de acuerdo, lo que conlleva a que la gran mayoría si están cumpliendo con lo trazado por la clínica lo que ayuda a que sus servicios sean buenos y se dirijan hacia el mismo objetivo, por que el 46;1%, en buena parte de acuerdo, se integran también hacia el buen cumplimiento del horizonte institucional; no están seguros del asunto con un 3,8%; son empleados que están recién ingresados a la clínica, y se están ajustando a los requerimiento de la misma, recibiendo la inducción respectiva. Las metas son vitales para la

eficiencia de las empresas debido a que sirven como un objetivo para los empleados y para que estos trabajen en alcanzarlo.

Figura 9

Análisis 2. La empresa cuenta con la tecnología y demás ayudas físicas-visuales para dar a conocer a las personas la misión, visión, objetivos organizacionales y metas.

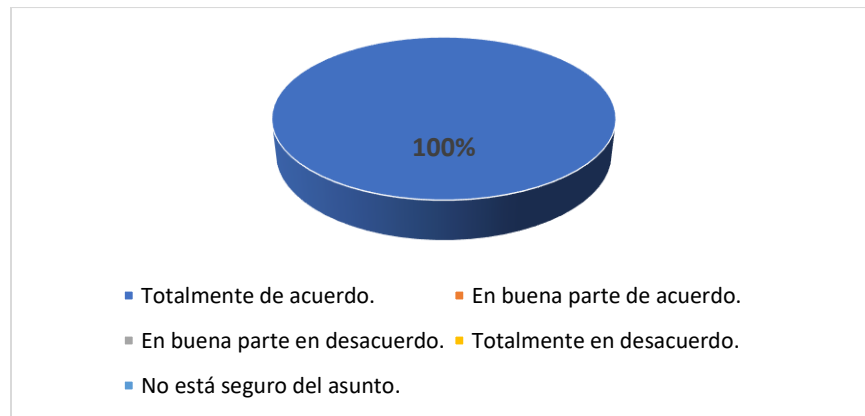


Nota: Elaboración los autores.

Los 260 empleados a la pregunta No 2, contestaron con un 100%, que la empresa si cuenta con la tecnología apropiada donde se da a conocer la misión, la visión, los objetivos organizacionales y metas. En este sentido, la tecnología usada por medio de proyectores, o televisores muestran a las personas que requieren de los servicios, la misión, visión, objetivos organizacionales y metas; esto ayuda a tener mayor credibilidad para contar con la empresa.

Figura 10

Análisis 3. Asume sus errores y actúan de forma responsable para repararlos.

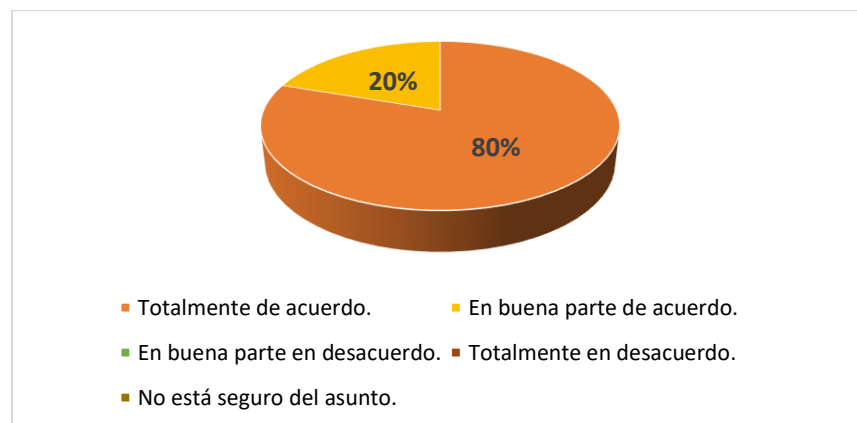


Nota: Elaboración los autores.

Con un 100%, los 260 empleados respondieron que asumen sus errores y actúan de forma responsable para repararlos; aspecto importante porque se cuenta con un personal responsable; La Constitución Política de Colombia en su artículo 95 consagra la responsabilidad al expresar que el ejercicio de las libertades y derechos implican responsabilidades, que toda persona está obligada a cumplir la Constitución y las leyes, y a respetar los derechos ajenos y no abusar de los principios.

Figura 11

Análisis 4. Cumple con las tareas asignadas de manera innovadora, eficiente, puntual; alcanzando resultados

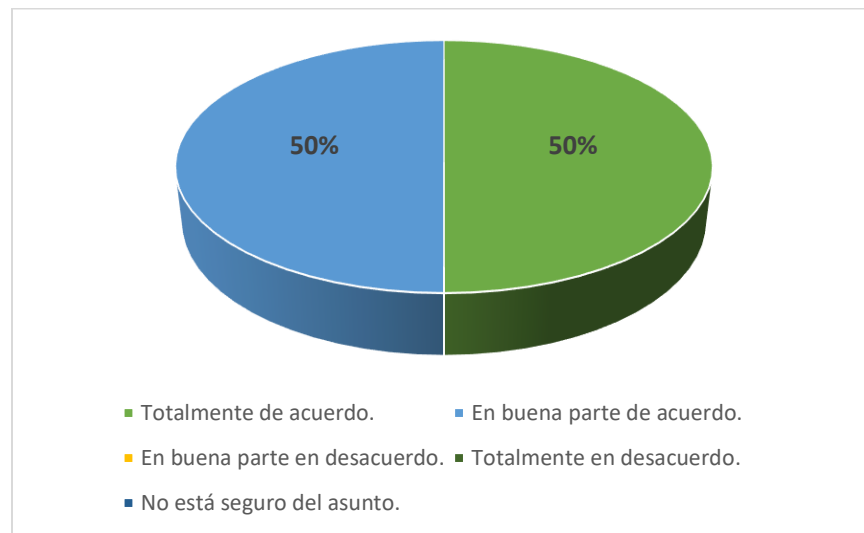


Nota: Elaboración los autores.

El cumplimiento de las tareas asignadas de forma puntual, ayudan a darle una buena imagen a la clínica; de esta manera se muestra una efectividad en los servicios, no está simplemente relacionado a la tecnología, la automatización, la infraestructura, el conocimiento, el buen trato dado a los pacientes, si no también tiene relación directa con la actitud y competitividad de todas aquellas personas que se encargan de prestar el servicio, es decir desde la persona de vigilancia hasta el médico tratante.

Figura 12

Análisis 5. Confía en su equipo de trabajo por sus aptitudes y capacidades para desempeñar las respectivas tareas.

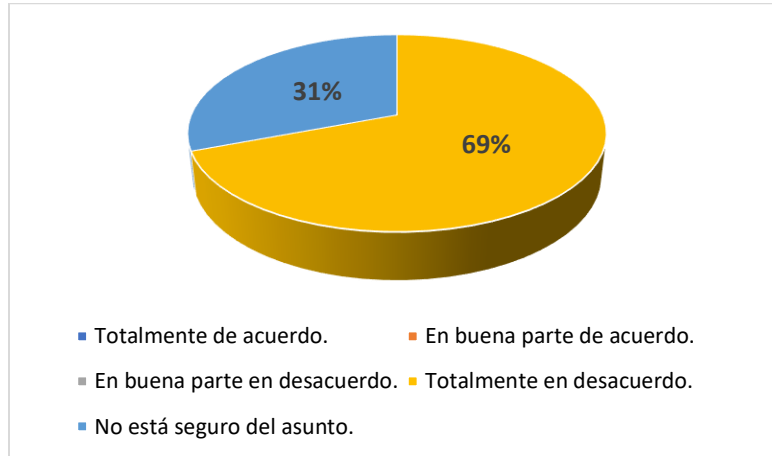


Nota: Elaboración los autores.

Estos resultados inciden bastante dentro del desarrollo del clima organizacional, porque a pesar de que se vislumbra un buen trabajo en equipo, no hay mucha confianza entre los miembros de trabajo, cada uno desarrolla su trabajo, sin intervenir en los trabajos de los demás.

Figura 13

Análisis 6. Percibe que los directivos promueven la participación de los funcionarios en la toma de decisiones para la organización.

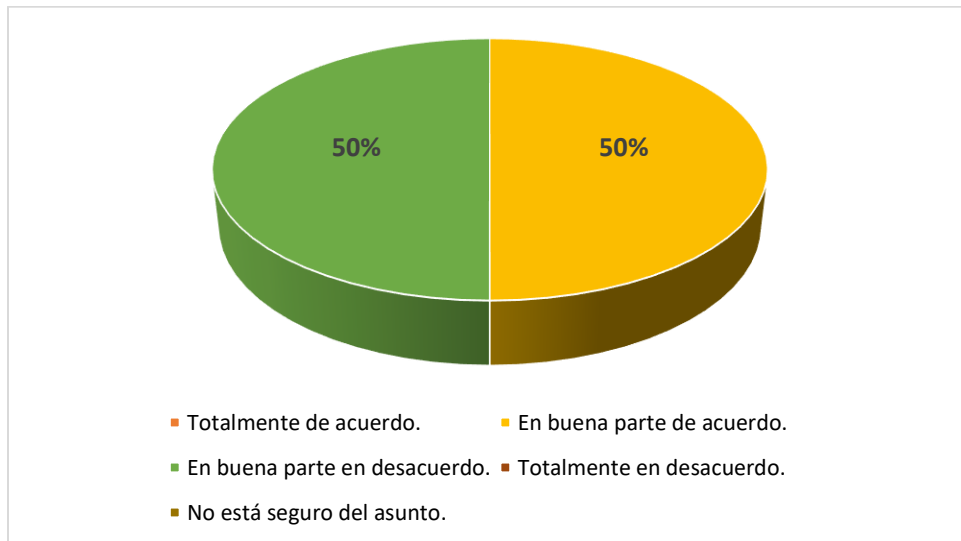


Nota: Elaboración los autores.

Dentro de cualquier empresa, se hace relevante que los directivos promuevan la participación de sus subalternos, sin embargo, al estar de acuerdo la mayor parte de los empleados entrevistados, esto es un punto favorable porque son tenidos en cuenta en la toma de decisiones, pero de acuerdo al cargo desempeñado dentro de la misma. Esta toma de decisiones es fundamental para desarrollar herramientas que mejoren la productividad de la clínica, y así poder determinar las acciones necesarias para cumplir sus objetivos.

Figura 14

Análisis 7. Trabaja en conjunto con las demás personas de su equipo, estableciendo ambientes propicios que permitan relaciones de apoyo a fin de integrar esfuerzo para alcanzar resultados.

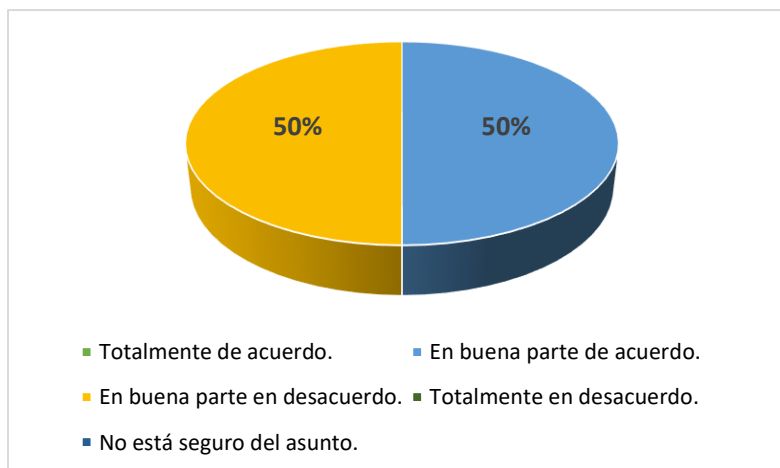


Nota: Elaboración los autores.

Ante esta pregunta No 7, donde si se trabaja en conjunto con las demás personas de su equipo, las respuestas estuvieron divididas, porque cada uno labora en su área respectiva; cumpliendo con sus funciones asignadas.

Figura 15

Análisis 8. Cuando tiene problemas para cumplir una tarea, los compañeros le brindan apoyo y colaboración.

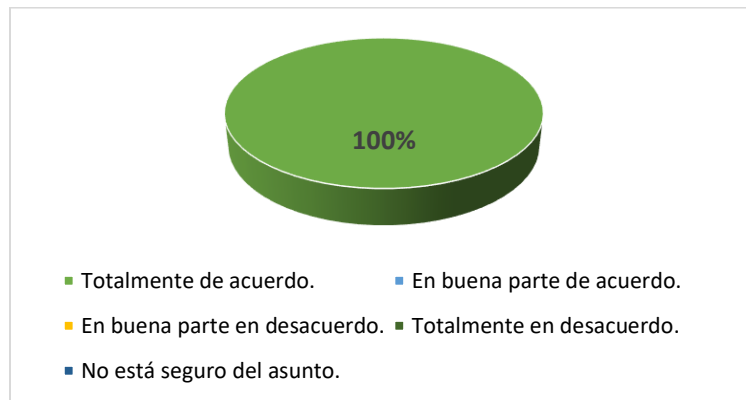


Nota: Elaboración los autores.

De acuerdo con los resultados sobre los problemas que tienen para cumplir una tarea los compañeros se brindan apoyo y colaboración de acuerdo a su área y según el turno que le correspondan, de nuevo cada uno cumple con su función y su horario asignado, este aspecto es bueno porque ninguno se incluye en el área que no le corresponde, se respetan sus espacios y horarios laborales; cuando se requiere hacer un cambio de turno, entre los mismos empleados se solicitan, y después se hablan con el jefe de área respectiva.

Figura 16

Análisis 9. La compañía tiene establecidos indicadores de productividad y cumplimiento de objetivos y metas.



Nota: Elaboración los autores.

Este aspecto es muy importante porque ayudan a conocer la situación de cada área de trabajo, y se van analizando sus objetivos y se pueden diseñar la estrategia interna que permita optimizar los diferentes procesos en cada uno de ellos.

Figura 17

Análisis pregunta 10. La organización realiza capacitaciones constantemente a los funcionarios a fin de mejorar su productividad y emprendimiento.

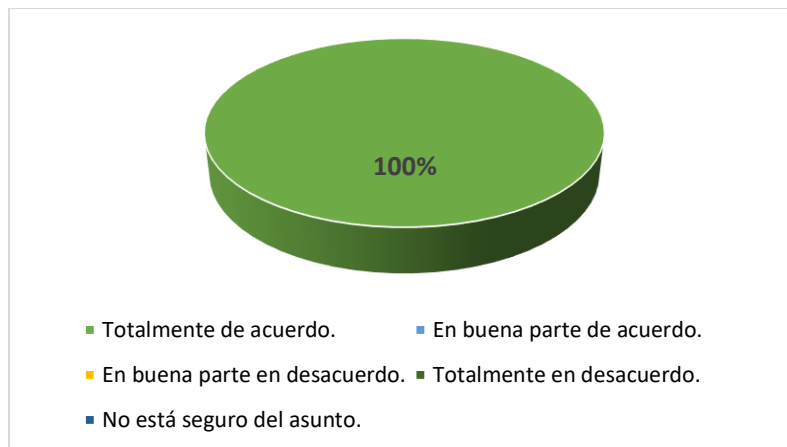


Nota: Elaboración los autores.

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, el objetivo principal de la capacitación es mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos contribuyan el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad y emprendimiento.

Figura 18

Análisis 11. Conoce y se apropia de los objetivos y metas de la organización para contribuir de manera efectiva en los resultados.

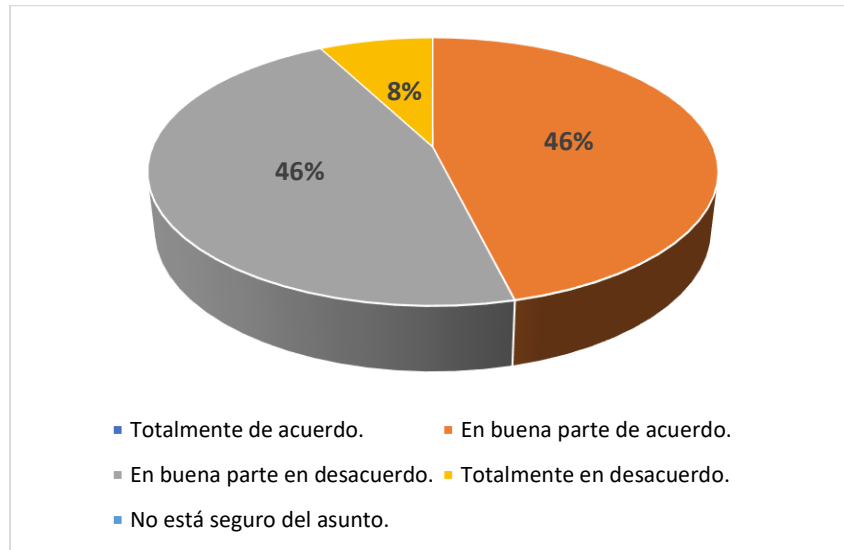


Nota: Elaboración los autores.

Monitorear, conocer y apropiarse de los objetivos y metas de una organización, estimulan la acción y colaboración ya que los miembros del equipo se unen para alcanzar el objetivo. Por ello, todos deben conocer la importancia de establecer metas en una empresa y cumplirlas.

Figura 19 Análisis

Análisis 12. Reconocen y motivan su buen desempeño en la organización

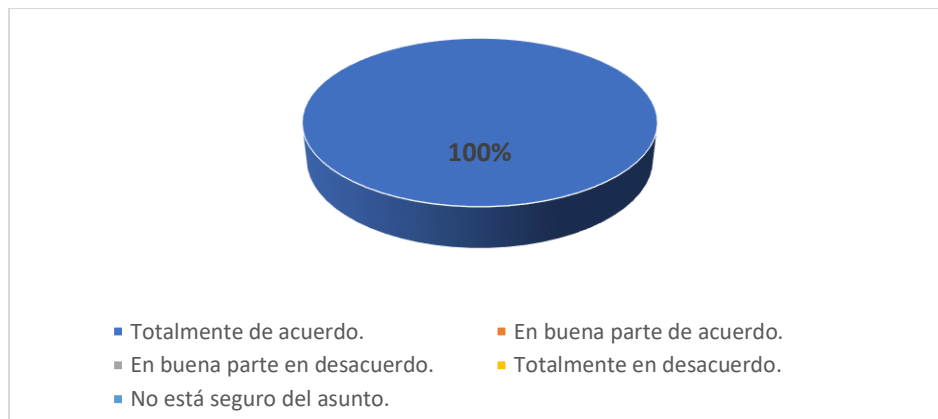


Nota: Elaboración los autores.

El no reconocimiento al buen desempeño de la labor, realmente si incide en el clima organizacional, cuando un empleado empieza a desmotivarse, pierde el entusiasmo y la ilusión y su trabajo se ve reducido. La monotonía hace que el empleado se vea inmóvil y coarta la creatividad y las expectativas.

Figura 20

Análisis 13. La relación con los jefes propicia un ambiente de apoyo, confianza y colaboración.

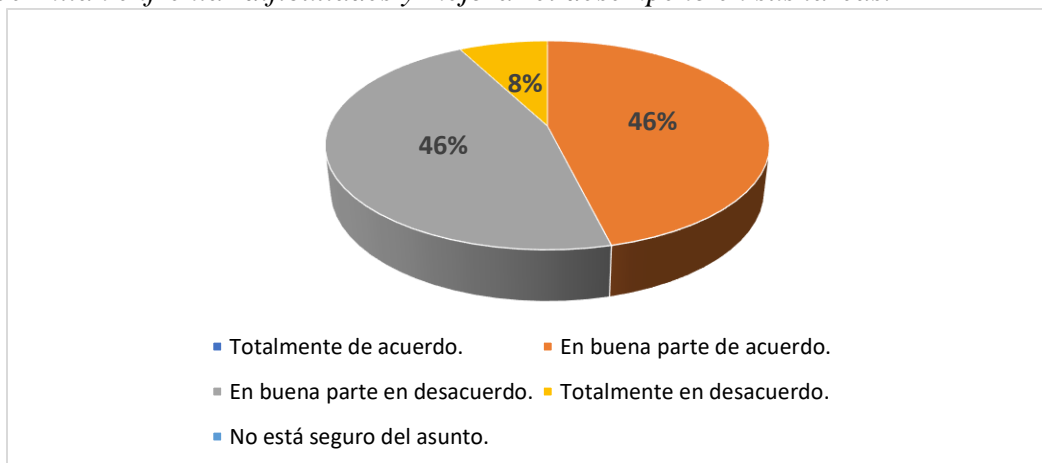


Nota: Elaboración los autores.

Los jefes dan la confianza hasta un límite, con el fin de hacer sentir bien a los empleados, los apoyan y les colaboran hasta donde tengan ellos los atributos para hacerlo, con la finalidad de que sean correspondidos con un desempeño en las labores. Cuando hay confianza, las personas dan un paso al frente de manera prudencial y trabajan de forma óptima, conjunta y eficaz. Adoptan un propósito común, asumen riesgos, piensan de forma creativa, se ayudan mutuamente, y se comunican de manera abierta y sincera.

Figura 21

Análisis pregunta 14. Aprecia un ambiente agradable, apoyado en procesos de comunicación que le permitan enfrentar dificultades y mejorar el desempeño en sus tareas.

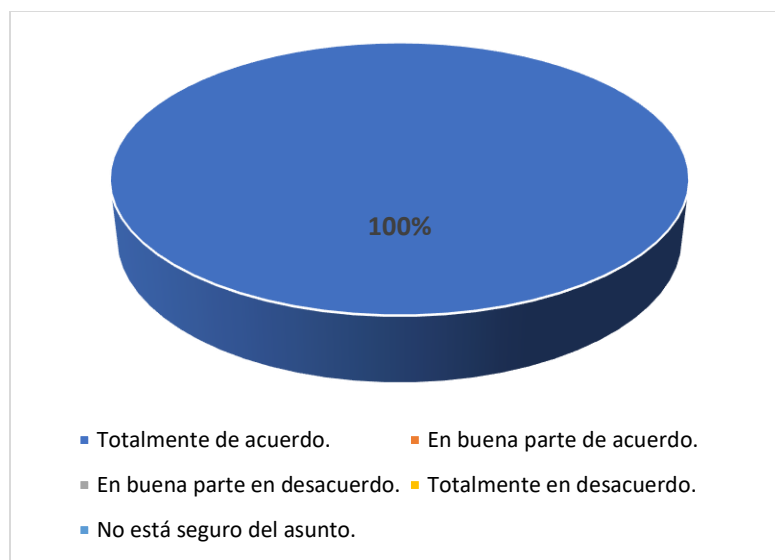


Nota: Elaboración los autores.

Con relación a la pregunta No 14, de los 260 empleados, se encuentran divididas las opiniones, porque debido a tanto trabajo que se desarrolla en esta clínica los procesos de comunicación son muy rápidos, lo que conlleva a tener dificultades, lo cual implica a un buen clima organizacional.

Figura 22

Análisis 15. Los directivos desarrollan el rol de líderes y orientan a las demás personas en el cumplimiento de las tareas.

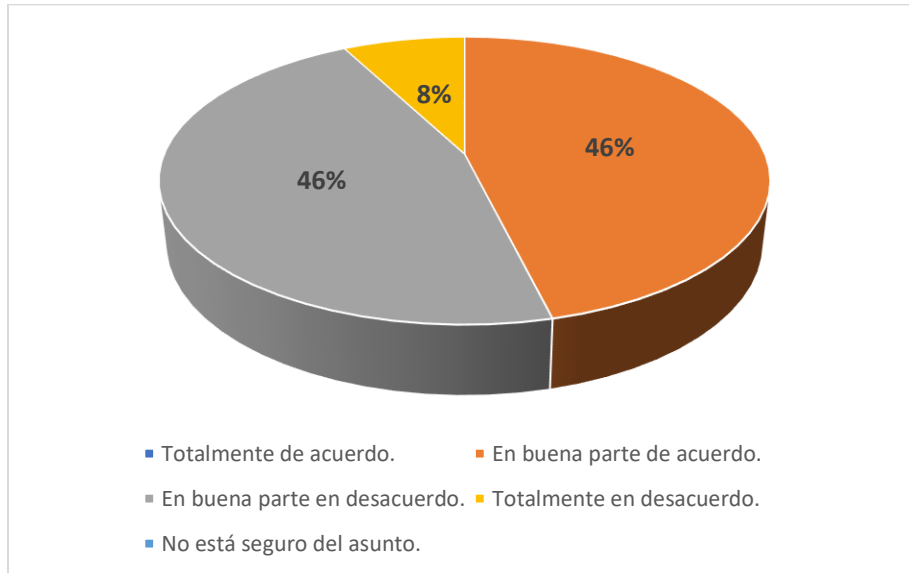


Nota: Elaboración los autores.

Este factor es importante, el desempeño que tienen los directivos frente al manejo de una empresa, y el liderazgo ejercido; así se puede lograr la organización y el control del trabajo de los empleados, desde la gestión y distribución de las tareas para brindar al usuario un mejor servicio.

Figura 23

Análisis 16. Los directivos influyen en el desempeño de las personas por medio de una adecuada comunicación y procesos de apoyo

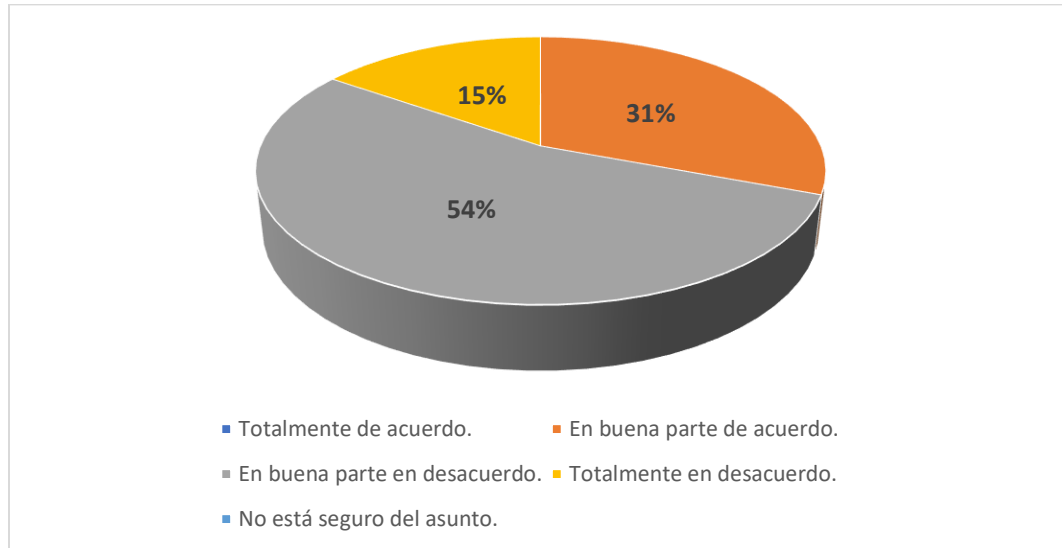


Nota: Elaboración los autores.

Con respecto a esta pregunta, cada empleado de acuerdo a su área de trabajo dio su opinión referente a que si los directivos influyen en el desempeño de las personas por medio de una adecuada comunicación y procesos de apoyo; es muy importante y es una de las cualidades que deben tener los directivos, de tener una buena comunicación y darles solución a los problemas presentados.

Figura 24

Análisis 17. Las relaciones entre directivos y demás funcionarios genera confianza, apoyo y un ambiente satisfactorio de trabajo.

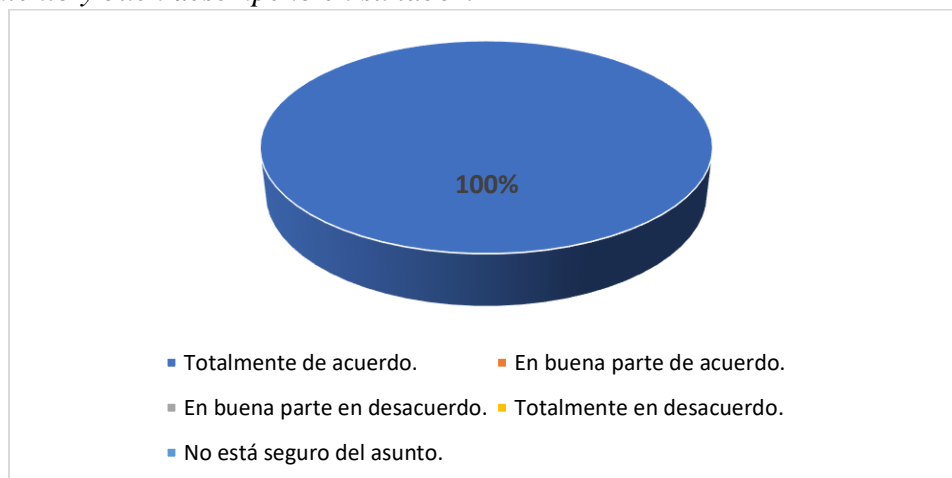


Nota: Elaboración los autores.

A pesar de que los directivos generan confianza en el área de trabajo, es nocivo que entre los demás funcionarios no haya ese ambiente satisfactorio, debido a la cantidad de trabajo que se presenta, no les permite entrar en confianza.

Figura 25

Análisis 18. Las relaciones que se desarrollan en el ambiente de trabajo influyen el comportamiento y buen desempeño en su labor.

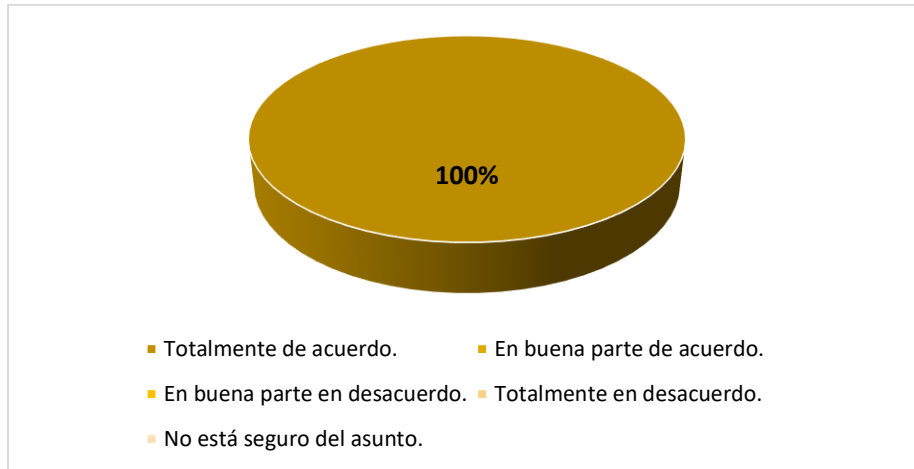


Nota: Elaboración los autores.

En una institución que ofrece servicios en salud, la importancia de las relaciones interpersonales es parte esencial en la vida social repercutiendo directamente en el desarrollo del ser humano, favorece la generación de entornos más motivacionales para los empleados.

Figura 26

Análisis 19. Tiene la capacidad para gestionar procesos para alcanzar los objetivos dentro de la empresa.

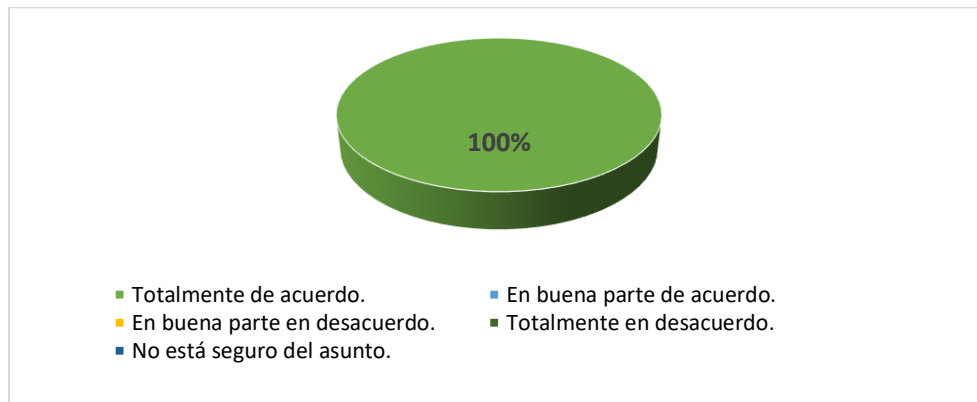


Nota: Elaboración los autores.

De la capacidad que tienen los empleados para ejercer bien sus funciones y gestionar procesos es un punto a favor para la institución, porque de esta manera será mejor su productividad.

Figura 27

Análisis pregunta 20. Asume riesgos y retos a fin de alcanzar objetivos de su trabajo.



Nota: Elaboración los autores.

Cuando los empleados tienen sentido de pertinencia, los empleados adquieren las normas y los valores de la empresa, haciéndolos suyos y trascendiendo directamente en las características individuales de cada uno. De esta manera, se produce una alineación de los valores de los empleados con los de la empresa, encaminándose ambas partes hacia la misma dirección, es decir, aúnan sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la empresa.

Figura 28

Análisis 21. La organización proporciona la información necesaria y útil para el cumplimiento de tareas.



Nota: Elaboración los autores.

Este factor es muy importante en la clínica puesto que al entregar la información pertinente se considera como un recurso esencial, para la búsqueda de un alto nivel competitivo y crecimiento; la información debe ser confiable, evitando la comunicación de pasillos, y así poder reducir la incertidumbre y el riesgo.

Figura 29

Análisis pregunta 22. La comunicación con los directivos es fluida y asertiva



Nota: Elaboración los autores.

Al comunicarse de forma asertiva es un punto a favor para toda institución, la comunicación asertiva es el dínamo del buen clima organizacional, que permite optimizar los procesos laborales, las formas de negociación, mejorar el desempeño personal y una mejor productividad.

Figura 30

Análisis 23. Se realizan controles y seguimientos en el cumplimiento de objetivos y metas.

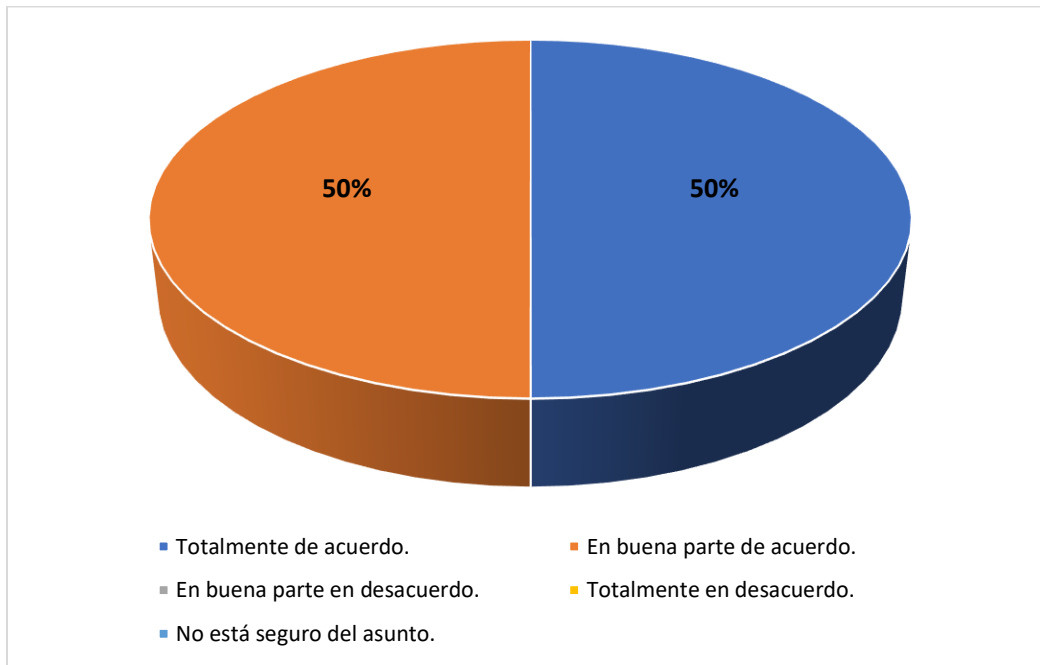


Nota: Elaboración los autores.

El control y el seguimiento es lo que asegura el rendimiento de los empleados, lo que conlleva a una mejor productividad de la institución prestadora del servicio en salud.

Figura 31

Análisis 24. Los hallazgos de los controles realizados se comparten con los involucrados y propicia retroalimentación para la mejora continua.

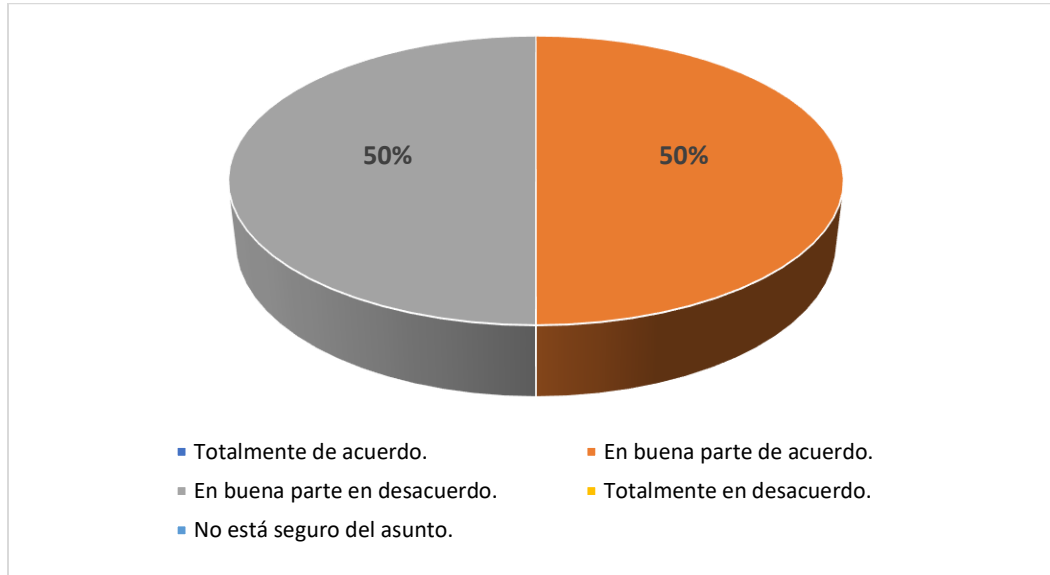


Nota: Elaboración los autores.

Es favorable la decisión tomada por los directivos, cuando se les hace el llamado de atención a los empleados que de alguna u otra manera no han cumplido satisfactoriamente con sus funciones, porque todo se hace es para ser cada día mejores.

Figura 32

Análisis 25. Las supervisiones y controles afectan la convivencia y perjudican el ambiente de trabajo

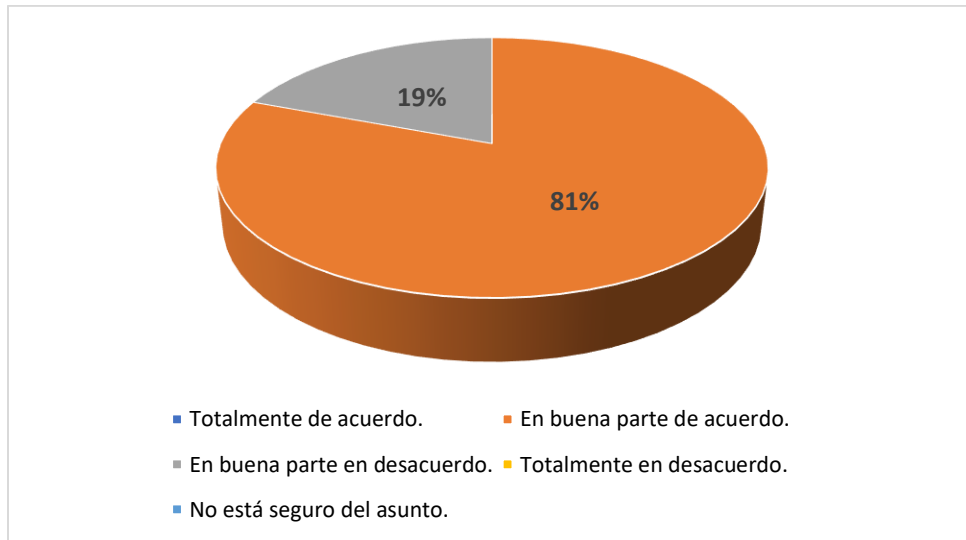


Nota: Elaboración los autores.

Es como toda empresa, no todos les gusta que les supervisen su trabajo de forma permanente, pero se comparten las respuestas en buena parte están de acuerdo, y otros en desacuerdo, porque muchas veces por llevar bastante tiempo laborando, no les agrada que les controlen lo que están haciendo y estos hacen en una minoría crear un mal clima laboral; y son los que deberían participar en reuniones sobre este tema tan importante como es el clima laboral.

Figura 33

Análisis 26. Recibe poca motivación por parte de los directivos afectando su rendimiento en la organización.

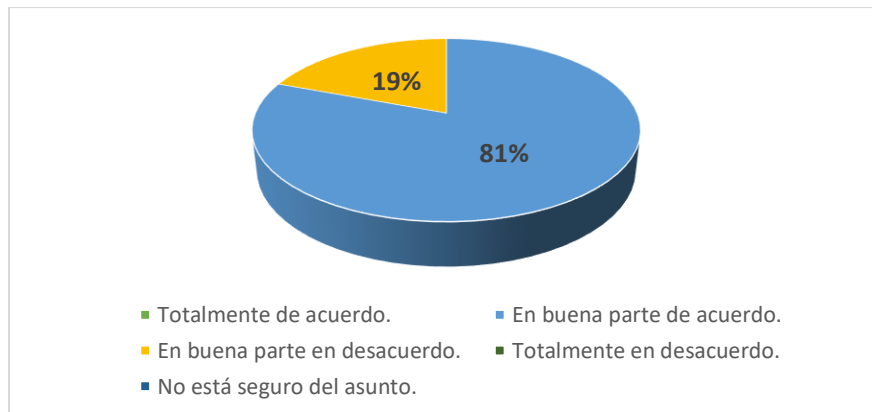


Nota: Elaboración los autores.

La motivación es parte fundamental para el buen funcionamiento de una empresa, en este caso de la clínica ASOTRAUMA, la gran mayoría de los encuestados aciertan en que se están totalmente en desacuerdo, porque la motivación es dada de manera recreacional, remunerada y por incentivos de forma escrita.

Figura 34

Análisis pregunta 27. Reconocen que su trabajo es importante para la organización generando en usted compromiso y sentido de pertenencia.

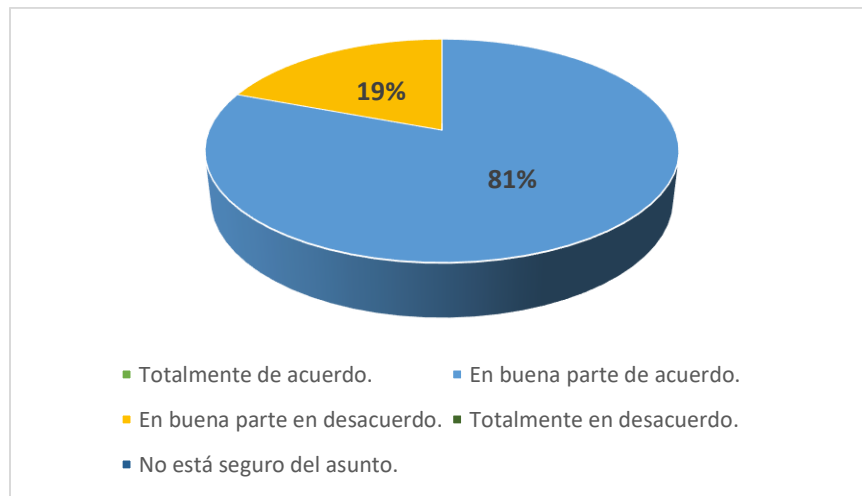


Nota: Elaboración los autores.

Con respecto a la pregunta No 26, si reconocen que su trabajo es importante para la organización generando en usted un compromiso y sentido de pertenencia; lo cual conlleva a que se genere en los empleados compromiso, y busquen una sola orientación para brindarle a los usuarios un mejor servicio.

Figura 35

Análisis 28. Manifiesta su satisfacción, agrado y valor en su medio laboral



Nota: Elaboración los autores.

Es de relevada importancia que los empleados fluyan con su par agrado en su ambiente laboral esto conlleva a un mejor rendimiento, y una mayor productividad para la empresa; los de minoría deben acoplarse a la integración con su grupo.

Tabla 14

Síntesis de hallazgos

<i>Variables planteadas al inicio del proyecto</i>	Trabajadores Liderazgo Motivación Reconocimiento Reciprocidad Participación
<i>Variables aplicadas en el cuestionario de acuerdo a la escala ECO</i>	Trato Interpersonal Apoyo del jefe Sentido de Pertenencia Retribución

	Disponibilidad de Recursos Estabilidad Claridad Organizacional Coherencia Trabajo en Equipo Valores Colectivos
<i>Relación entre las variables planteadas y trabajadas</i>	<p>La reciprocidad con el trato interpersonal que a pesar no hay tanta confianza entre los empleados se han establecido interacciones recíprocas entre dos o más personas.</p> <p>Existe liderazgo en los directivos, esto conlleva a que haya una buena disponibilidad de recursos, una claridad organizacional, el apoyo del jefe, motivación en lo que se está realizando, coherencia con sus funciones asignadas; todo esto encaja en la motivación y participación de los trabajadores y/ o empleados.</p> <p>Con relación a la estabilidad se llevo a cabo conociendo cual es su tipo de contratación y cuanto es el tiempo que lleva laborando.</p> <p>La institución si requiere de horas extras los empleados son retribuidos económicamente.</p>
<i>Percepción</i>	En los resultados se detectó que cada empleado de acuerdo a su zona de trabajo, así mismo tiene su percepción del clima laboral

Nota. Autores del trabajo

Discusión de los resultados

La investigación tuvo como objetivo general identificar los factores que afectaron el clima organizacional de la Clínica ASOTRAUMA de Ibagué en el periodo comprendido entre abril y octubre del 2021, con el fin de plantear estrategias que fortalezcan el ambiente laboral de la institución; y analizando las respuestas emitidas por los 260 empleados tomados como muestra; se tomarán las respuestas más relevantes; que pueden afectar el clima organizacional, se toma la pregunta 5, donde se plantea que si confía en su equipo de trabajo por sus aptitudes y capacidades para desempeñar las respectivas tareas. En este aspecto Delgado y Castañeda (2011) han demostrado la importancia que tiene este constructo en la conducta de compartir conocimiento, pero en algunas ocasiones en el saber solamente y el que llega nuevo que se defiende con su conocimiento; por su parte, Wah, Menkhoff, Loh y Evers (2005) definieron que la percepción de costos altos para compartir conocimiento por parte de un individuo, ocasiona una baja conducta para compartirlo. En el caso de las personas con una mayor competencia laboral ellas mantienen poca disposición a compartirlo con bajos incentivos económicos y sociales, mientras que aquellas personas con menores competencias laborales se encuentran con mayor disposición a compartir el conocimiento.

Otro aspecto analizado en el cuestionario, hace referencia cuando tiene problemas para cumplir una tarea, los compañeros le brindan apoyo y colaboración, la respuesta fue dividida en donde el 50% se encontró en desacuerdo, lo que se refleja es que no hay equipos de trabajo colaborativo, Villareal (2016), exhibe que se debe “explorar los fundamentos de los modelos colaborativos en las empresas, como fuente generadora de la innovación”. La colaboración en el trabajo es la piedra angular para constituir un excelente equipo de trabajo. Los equipos colaborativos trabajan juntos con lluvias de ideas nuevas, llevan a cabo proyectos ambiciosos y cumplen con sus objetivos.

Un factor influyente que puede afectar el clima organizacional se ve reflejado en la pregunta 12. Donde los participantes afirman que casi no se reconocen y motivan su buen desempeño en la organización; la motivación es la fuerza que energiza y dirige y mantiene el comportamiento humano de una persona tanto en su vida personal como profesional, es interesante lo trazado por Adams (1997), quien considera que a los trabajadores además de interesarles la consecución de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean imparciales, lo que transforma en más compleja la motivación, es decir, existe una directriz a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Por otra parte, en la comunicación organizacional, existen barreras que impiden el logro de una buena comunicación y por lo tanto pueden desvirtuar el trabajo que una determinada empresa realice para mejorarla. Según Chiavenato (2002) las barreras de la comunicación deben cumplirse para que no haya malos entendidos en su organización.

Por último se tiene que los empleados demuestran inconformismo porque son supervisados constantemente en su trabajo, y manifiestan que estos controles afectan la convivencia y perjudican el ambiente de trabajo; no comprenden que los supervisores no solo no deben averiguar porque las condiciones o resultados están por debajo de los estándares, sino también corregir esas condiciones y lograr los resultados esperados; pero los empleados lo toman como persecución laboral; para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que testifiquen que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desorientación significativa".

Plan de Intervenciones

Tabla 15

Programación de Actividades.

Principales actividades	Programado/ ejecución	Unidad de medida	Cantidad	Programación (dd/mm/aa)	
				INICIO	TERMINACION
Realizar reunión con los directivos de la clínica Asotrauma	P	Número de reuniones	1	01/04/2021	01/08/2021
	E		1		
Realizar convocatoria para los que quieran participar en la investigación	P	Número de convocatorias	3	01/04/2021	15/08/2021
	E		3		
Realizar reunión con los participantes	P	Número de reuniones	3	16/08/2021	31/08/2021
	E		3		
Diagnostico trabajo de campo, recolección de datos.	P	Número de reuniones	3	16/08/2021	10/09/2021
	E		3		
Análisis de resultados Solo equipo investigativo	P	Numero de reuniones	6	13/09/2021	15/10/2021
	E		6		
Elaboración de informe con resultados de la investigación, equipo investigador.	P	Numero de informes	1	16/10/2021	25/10/2021
	E		1		
Verificación de resultados, equipo investigador.	P	Número de reuniones colectivas	4	26/10/2021	29/10/2021
	E		4		
Socialización de resultados a los directivos y participantes	P	Numero de reuniones	1	30/10/2021	31/10/2021
	E		1		

Plan de estrategias que fortalezcan el ambiente laboral en la empresa

Tabla 16

fase, actividades -no reuniones-, tiempo estimado requerido, recursos necesarios.

fase	Actividades	No de reuniones	Tiempo estimado	Recursos	presupuesto
Uno: Reconocimiento de los factores que afectan el clima laboral	Entrega de folletos. videos	2	3 horas	Folletos Videos	\$100.000
Dos: Diálogo directo como estrategia para mejorar la comunicación	Lectura reflexiva “la rana sorda”	1	2 horas	Lecturas	\$50.000
Tres: correcta cohesión grupal para alcanzar los objetivos	Crear conciencia de lo importante que es trabajar en equipo y realizar actividad en común con el propósito de lograr ese tipo de trabajo colaborativo.	3	2 horas	Videos	\$50.000
Cuatro: implementar un programa para directivos y empleados sobre fomentar el clima organizacional adecuado y mejorar las relaciones interpersonales.	Realizar actividades y discusiones en grupo sobre los factores que influyen en el clima organizacional o laboral.	4	2 horas	Folletos Videos Conferencias	\$100.000
Quinta: formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los empleados o trabajadores	Dar premios o incentivos mensuales o anuales para estimular al empleado en sus tareas y estimularlos de esta forma a lograr mejores resultados en la organización	1	anual	Jefes de cada departamento o zona de trabajo	\$300.000
Sexto: incentivos para el mejor líder según la dependencia	Establecer programas de participación para que el empleado concurse como el mejor empleado	1	mensual	Jefes de cada departamento o zona de trabajo	\$100.000

	del mes gracias a su liderazgo				
Séptimo: Elaboración de concurso ayuda desinteresadamente para fortalecer la reciprocidad	Realizar concurso de reciprocidad para que el empleado fortalezca el valor de la ayuda.	1	semestral	Jefes de cada departamento o zona de trabajo	\$200.000
Octavo: Creación de sistema acumula puntos	El empleado que cuente con la mayor acumulación de puntos por liderazgo, se obsequiara un día libre	1	semestral	Jefes de cada departamento o zona de trabajo	PUNTOS
Noveno: Taller personalidad y motivación	Los empleados participaran en taller de motivación	1	semestral	Conferencista externo	\$700.000
Decimo: taller Cambio – innovación y Liderazgo	Los empleados que durante el mes anterior realizaron más horas laborales	1	semestral	Conferencista externo	\$700.000

Nota. Autoría del trabajo

Tabla 17

Verificación de cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos

Objetivos Específicos	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación
1. Realizar el diagnóstico del clima organizacional en la clínica ASOTRAUMA en el periodo estudiado.	260 empleados seleccionados por	Conocer el clima organización entre los empleados que laboran en la clínica Asotrauma.	Observación
2. Identificar los factores que afectaron la percepción de los trabajadores de ASOTRAUMA sobre el clima laboral de la	muestreo aleatorio que laboran en la Clínica Asotrauma.	Retomar unos ítems del instrumento ECO, para el diseño de una encuesta con 28 preguntas, de selección escala Likert, y ser	Encuesta

clínica, en el periodo de estudio	aplicadas a los 260 empleados.
3. Presentar un análisis descriptivo y cualitativo sobre los diferentes factores que afectaron el clima organizacional de la Clínica ASOTRAUMA de Ibagué en el periodo comprendido entre abril y octubre del 2021	Después de aplicado el instrumento, se tabula la información y se analiza tanto la caracterización de la población y el cuestionario de la encuesta con las 28 preguntas. Los resultados se presentan en forma de tortas con su respectivo análisis.

Gráficos

Conclusiones

- Se identificaron los factores que afectaron el clima organizacional de la Clínica ASOTRAUMA de Ibagué en el periodo comprendido entre abril y octubre del 2021, con el fin de plantear estrategias que fortalezcan el ambiente laboral de la institución. Estos factores fueron identificados aplicando el cuestionario, a los 260 empleados, entablando diálogos cortos en periodos de descanso, y llevando a cabo una observación participante.
- En la elaboración del diagnóstico del clima organizacional en la clínica ASOTRAUMA en el periodo estudiado, se trazó un plan de intervención de acuerdo a los resultados obtenidos.
- La percepción contó con más factores de identificación en los trabajadores de ASOTRAUMA sobre el clima laboral de la clínica, en el periodo de estudio. Las respuestas a esta percepción son variadas, cada empleado aporta lo que dentro de él siente, y como se va amoldando de acuerdo a las exigencias de la clínica.
- Se estableció el nivel de incidencia de los diferentes factores de afectación identificados, sobre el clima laboral de la Clínica. Los factores hallados se relacionan entre sí, como la motivación, la confianza, el trabajo colaborativo, la supervisión que muchos de los empleados lo toman como elementos que afectan el clima organizacional.
- El plan de estrategias se encamina al mejoramiento del clima organizacional ASOTRAUMA. Se realizó la encuesta a 260 empleados, instrumento que sirvió para evaluar el clima organizacional, en cada uno de sus 28 ítems, los empleados coincidieron en muchos aspectos, los cuales se tuvieron en cuenta en la realización del plan de intervención para lograr una mejora.

Recomendaciones

De acuerdo con el estudio realizado en la siguiente investigación se pueden proponer las siguientes recomendaciones:

- Si es conveniente la continuidad con la investigación, estudio que se puede realizar cada tres años, para conocer que percepción tienen los empleados frente al clima organizacional, el clima laboral debe medirse y no basta con sacar conclusiones a simple vista, es decir, que no deben de tomarse en cuenta las impresiones personales de cada uno, sino hacer un estudio cualitativo detallado.
- Es importante trazar y dar a conocer las estrategias que fortalezcan el ambiente laboral en la empresa, esbozadas en un plan de intervención.
- Establecer un rubro presupuestal para ejecutar el plan de estrategias diseñado para mejorar el clima organizacional ente los empleados.
- Se recomienda a los directivos de la clínica Asotrauma incentivar la colaboración en los empleados del área de asistencia hospitalaria, ya que esta es menor con respecto al área administrativa.
- Se recomienda incentivar el estudio en los colaboradores ya que esto hace que mejore la calidad en la atención y estadísticamente se demostró que son más participativas las personas con estudios de posgrado.
- Generación de un programa de cursos orientados a mejorar los aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo, mejora continua y comunicación interpersonal.

- Se recomienda que la contratación de los colaboradores sea directa por la clínica ya que esto hace que crezca el compromiso y la motivación para realizar actividades dentro de la institución.
- También se sugiere realizar este tipo de estudios frecuentemente para identificar falencias que pueden ser mejoradas y así lograr mayor satisfacción de los colaboradores y los usuarios.

Referencias

- Adams, S (1997). El principio de Dilbert. México: Granica.
- Agudelo, R., Peña, A., Hoyos, C., & Jiménez, A. (2020). *Clima organizacional y percepción de la Calidad en una institución de salud*. En Archivos de Medicina. <https://doi.org/10.30554/archmed.20.2.3473>
- Aguirre, H. (1990). Evaluación de la calidad de la atención médica. Expectativas de los pacientes y de los trabajadores de las unidades médicas. *Salud Publica de Mexico*, 32(2), 170–180.
- Aguirre, H. (1990). Evaluación de la calidad de la atención médica. Expectativas de los pacientes y de los trabajadores de las unidades médicas. *Salud Publica de Mexico*, 32(2), 170–180.
- Aldana-gonzález, O. L., Hernández-González, M. S., Aguirre-Bautista, D. E., & Hernández-Solórzano, S. (2009). Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Revista Enfermeria*, 17(2), 91–96. <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2009/eim092f.pdf>
- Aldunate, A. (2007). “Gestión del conocimiento y cultura organizacional”. Ensayo Analítico. 18 de Abril de 2007. <http://psicologiaactual.blogspot.com/2007/04/gestin-del-conocimiento-y-cultura.html>
- A. Neal, M. Griffin, P. Hart (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior *Safety Science*, pp. 99-109.
- Andr, D., Porras, R., Hern, J. D., Lalinde, N., Santos, O. F., Johanna, N., Cruz, B., & Rozo, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Colombia. *Espacios*. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n16/18391617.html>
- Andr, D., Porras, R., Hern, J. D., Lalinde, N., Santos, O. F., Johanna, N., Cruz, B., & Rozo, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Colombia. *Espacios*. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n16/18391617.html>
- Arboleda, G., & López, J. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista Ciencias de La Salud*, 15(2), 247–258. <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v15n2/1692-7273-recis-15-02-00247.pdf>
- Argimón, J.(2004) *Métodos de investigación clínica y epidemiológica*. Madrid: Doyma.
- ASOTRAUMA (2019). Información Institucional. <https://www.asotrauma.com.co/>
- Bernal, I., Pedraza, N. A., & Sánchez, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de servicios publicos de salud. *Estudios Gerenciales*, 31, 8–19.

- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Caps 1, 2 y 4..pdf (pp. 17–21). <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Cardenas S &, G. V. (2010). Estudio clima organizacional en la ese hospital San Jorge de Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/a9a72075-276b-4e3c-901a-18e8a1297a87/content>
- Carmona, M., & Jaramillo, M. (2010). Estudio del clima organizacional en la Ese hospital San Jorge de Pereira. 256. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2230/1/65838C287.pdf>
- Carrada, T. (2001). La cultura organizacional en los sistemas de salud. ¿Por qué estudiar la cultura? 203–211. <https://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2002/im023e.pdf>
- Chiavenato, I. (n.d.). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. J. M. Chacón (ed.), segunda edición. [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2873/1/Comportamiento organizacional.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2873/1/Comportamiento%20organizacional.pdf)
- Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill.
- Clínica ASOTRAUMA. (2019). Seguridad del Paciente. <https://www.asotrauma.com.co/#>
- Clínica ASOTRAUMA. (2021). Nuestra Clinica. <https://www.asotrauma.com.co/nuestraclinica.php>
- Congreso, E. L., & Republica, D. E. L. A. (2007). Ley número 1122 de 2007. (Enero 9), 1–18. minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1122-de-2007.pdf
- Delgado, L. & Castañeda D. (2011). Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. Acta Colombiana de Psicología. (14)62, 61-70
- Dessler, G. (1976) Organización y administración. Enfoque situacional. Prentice/ Hall internacional
- Elgegren, U. (2015). Strengthening the organizational climate in health facilities. Av.Psicol, 23(1), 87–102.
- Engel. (2014). Dirección de Calidad en Salud. MINSA. Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/388523/3302.pdf>
- García Solarte, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, 25(42), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm

- González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). The organizational climate and its relationship to the quality of public health services: Design of a theoretical model. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Hernández, R., . & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*.
- Hernández, V., Quintana, L., Guedes, R., Mederos, R. y Sablón, N. (2006). Estudio de la motivación, la satisfacción, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el Hospital Mario Munoz Monroy. *Folletos Gerenciales*, 10(10), 37–57.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón, cuarta edición.
- Inga, K. A. B. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería en el servicio de neonatología del Hospital Arzobispo Loayza Lima 2015*.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.
- María, A., & Pérez, S. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud Instrument for the evaluation of the organizational climate in health care. 43(1), 57–67. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v43n1/spu06117.pdf>
- Mendez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Centro Editorial .Universidad del Rosario, 30.
- Minsalud. (2022). *Prestadores de Salud*. <http://www.saludtolima.gov.co/>
- Molina, M. (2011). *Estudios de clima organizacional*. 11. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>
- Organización Mundial de la Salud OMS (2013). *Salud y derechos humanos*. <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs323/es/>
- Paneque, J., & Rosa, E. (2004). *Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios. una mirada actual*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430104>
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia : inductores del cambio organizacional*. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231–248.
- Pérez, M.A.; García, A.; Puig, L., Cabrera, P. L., & Victoria, P. (2017). *Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública Systemic organizational climate approach and its implementation in the public health care*. 41(1), 1–19.
- Ponce-Gómez, J., Reyes-Morales, H., & Ponce-Gómez, G. (2006). *Satisfacción laboral y calidad de atención de enfermería en una unidad médica de alta especialidad*. *Rev Enferm IMSS*, 14(2), 65–73.
- Ramírez, C. (2013). *Dinámica directiva. Desarrollo y sinergia*. Limusa Nor. <https://acortar.link/u2q8Jn>

- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., & Llorca, J. (2005). transversal a partir del modelo EFQM. 19(2), 127–134.
- Sandoval, C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. 83–88.
file:///E:/Downloads/4402-Texto del artículo-23546-1-10-20210216 (1).pdf
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. <https://n9.cl/4zd17>
- Simpson, J., & Lobo, D. N. (2000). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Diseases of the Colon and Rectum*, 43(1), 114–115. <https://doi.org/10.1007/BF02237257>
- Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual the organizational CLimate and its diagnosis a ConCeptuaL approximation. Cuadernos de Administración, No. 42(Universidad del Valle), 60.
https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/458247/mod_resource/content/1/SESION 12 CLIMA ORGANIZACIONAL.pdf
- Taguiri, R., (1968). “The concept of organizational climate”, in R. Taguiri y G. H. Litwin (dirs.), *Organizational climate: explorations of a concept*, Harvard Business School, Boston, págs.. 11-35. Citado por: Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, p. 13.
- Tamayo y Tamayo, M (2007). *El proceso de la investigación científica*. 3a edición. México, Limusa,
- Tamayo, M. (2006). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa, cuarta edición.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. <https://www.dheduacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- Urdaneta, Q., Alvarez, M., & Milagro, V. (2009). *Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso : Universidad del Zulia*.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29014477008.pdf>
- Urquiza, R. (2012). Satisfacción y calidad del servicio de salud. *Revista Médica La Paz*, 18(2), 65–69.
- Vega, A.; Arévalo, J.; Sandoval, M.; Aguilar, J.; y Giraldo (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología*. pp. 329-349.
- Villareal, María V. (2016). *Innovación Colaborativa en las organizaciones*. Tesina Maestría. Universidad del CEMA
- Wah, C., Menkhoff, T., Loh, B. & Evers, H-D. (2005). What makes knowledge sharing in organizations tick? An empirical study. *Asia* 9, pp. 91-110.

Anexo A: Encuesta

**ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA CLINICA ASOTRAUMA-
IBAGUÉ**

OBJETIVO: Identificar los factores que afectaron el clima organizacional de la Clínica ASOTRAUMA de Ibagué en el periodo comprendido entre abril y octubre del 2021, con el fin de plantear estrategias que fortalezcan el ambiente laboral de la institución

INSTRUCCIONES:

- Seleccione una sola opción marcándola con una X
- Los resultados serán confidenciales utilizados para un proyecto de investigación de la Universidad EAN.
- Evite tachones y/o enmendaduras

Caracterización

Nombre: _____ Sexo: M___F___ Estado civil _____

Tipo de contratación: Prestación de servicios ___ definido ___ indefinido _____

horas laboradas _____

Formación académica: secundaria ___ Técnico ___ Universitaria ___ Postgrado _____

Cuestionario

1. Usted cumple con los objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos que la organización define
2.
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto
3. La empresa cuenta con la tecnología y demás ayudas físicas-visuales para dar a conocer a las personas la misión, visión, objetivos organizacionales y metas
4.
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto

4. Asume sus errores y actúan de forma responsable para repararlos
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto

5. Cumple con las tareas asignadas de manera innovadora, eficiente, puntual; alcanzando resultados
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto

6. Confía en su equipo de trabajo por sus aptitudes y capacidades para desempeñar las respectivas tareas.
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto

7. Percibe que los directivos promueven la participación de los funcionarios en la toma de decisiones para la organización
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto

8. Trabaja en conjunto con las demás personas de su equipo, estableciendo ambientes propicios que permitan relaciones de apoyo a fin de integrar esfuerzos para alcanzar resultados
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto

9. Cuando tiene problemas para cumplir una tarea, los compañeros le brindan apoyo y colaboración
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto

10. La compañía tiene establecidos indicadores de productividad y cumplimiento de objetivos y metas
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto

11. La organización realiza capacitaciones constantemente a los funcionarios a fin de mejorar su productividad y emprendimiento
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto

12. Conoce y se apropia de los objetivos y metas de la organización para contribuir de manera efectiva en los resultados.
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto

13. Reconocen y motivan su buen desempeño en la organización.
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto

14. La relación con los jefes propicia un ambiente de apoyo, confianza y colaboración

- A. Totalmente de acuerdo
- B. En buena parte de acuerdo
- C. En buena parte en desacuerdo
- D. Totalmente en desacuerdo
- E. No está seguro del asunto

15. Aprecia un ambiente agradable, apoyado en procesos de comunicación que le permitan enfrentar dificultades y mejorar el desempeño en sus tareas.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. En buena parte de acuerdo
- C. En buena parte en desacuerdo
- D. Totalmente en desacuerdo
- E. No está seguro del asunto

16. Los directivos desarrollan el rol de líderes y orientan a las demás personas en el cumplimiento de las tareas.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. En buena parte de acuerdo
- C. En buena parte en desacuerdo
- D. Totalmente en desacuerdo
- E. No está seguro del asunto

17. Los directivos influyen en el desempeño de las personas por medio de una adecuada comunicación y procesos de apoyo.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. En buena parte de acuerdo
- C. En buena parte en desacuerdo
- D. Totalmente en desacuerdo
- E. No está seguro del asunto

18. Las relaciones entre directivos y demás funcionarios genera confianza, apoyo y un ambiente satisfactorio de trabajo.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. En buena parte de acuerdo
- C. En buena parte en desacuerdo
- D. Totalmente en desacuerdo
- E. No está seguro del asunto

19. Las relaciones que se desarrollan en el ambiente de trabajo influncian el comportamiento y buen desempeño en su labor
- A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto
20. Tiene la capacidad de gestionar procesos para alcanzar los objetivos dentro de la empresa
- A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto
21. Asume riesgos y retos a fin de alcanzar objetivos de su trabajo
- A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto
22. La organización proporciona la información necesaria y útil para el cumplimiento de tareas.
- A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo
 - E. No está seguro del asunto
23. La comunicación con los directivos es fluida y asertiva.
- A. Totalmente de acuerdo
 - B. En buena parte de acuerdo
 - C. En buena parte en desacuerdo
 - D. Totalmente en desacuerdo

E. No está seguro del asunto

24. Se realizan controles y seguimientos en el cumplimiento de objetivos y metas

- A. Totalmente de acuerdo
- B. En buena parte de acuerdo
- C. En buena parte en desacuerdo
- D. Totalmente en desacuerdo
- E. No está seguro del asunto

25. Los hallazgos de los controles realizados se comparten con los involucrados y propicia retroalimentación para la mejora continua

- A. Totalmente de acuerdo
- B. En buena parte de acuerdo
- C. En buena parte en desacuerdo
- D. Totalmente en desacuerdo
- E. No está seguro del asunto

26. Las supervisiones y controles afectan la convivencia y perjudican el ambiente de trabajo.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. En buena parte de acuerdo
- C. En buena parte en desacuerdo
- D. Totalmente en desacuerdo
- E. No está seguro del asunto

27. Recibe poca motivación por parte de los directivos afectando su rendimiento en la organización.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. En buena parte de acuerdo
- C. En buena parte en desacuerdo
- D. Totalmente en desacuerdo
- E. No está seguro del asunto

28. Reconocen que su trabajo es importante para la organización generando en usted compromiso y sentido de pertenencia

- A. Totalmente de acuerdo
- B. En buena parte de acuerdo
- C. En buena parte en desacuerdo
- D. Totalmente en desacuerdo

E. No está seguro del asunto

29. Manifiesta su satisfacción, agrado y valor en su medio laboral.

A. Totalmente de acuerdo

B. En buena parte de acuerdo

C. En buena parte en desacuerdo

D. Totalmente en desacuerdo

E. No está seguro del asunto

¡Muchas gracias por su información!

Anexo B: Cronograma

Cronograma Proyecto Clima Organizacional Clinica Asotrauma Ibagué

Seleccione un periodo para resaltarlo a la derecha. A continuación **Period 1**  Duración del plan  Inicio real  % Completado  Real (fuera del plan)  % Completado (fuera del plan)

