



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESE HOSPITAL HORACIO  
MUÑOZ SUESCÚN DEL MUNICIPIO DE SOPETRÁN, ANTIOQUIA,  
2021**

**LIZ ISABELLA GARCÍA RÍOS  
CHAROL DAYANNA HENAO LIZARAZO  
ANA YULEI TAVERA MEJIA**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD NACIONAL DE SALUD PÚBLICA  
“HÉCTOR ABAD GÓMEZ”  
MEDELLÍN. ANTIOQUIA**



Clima Organizacional en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún del  
municipio de Sopetrán, Antioquia, 2021

Liz Isabella García Ríos  
Charol Dayanna Henao Lizarazo  
Ana Yulei Tavera Mejia

Trabajo de grado para optar al título de profesional en Administración en Salud  
con énfasis en gestión de servicios de salud

Fanny Cartagena Urrego  
Magíster MBA

Universidad de Antioquia  
Facultad Nacional de Salud Pública  
“Héctor Abad Gómez”  
Medellín, Antioquia  
2021

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por habernos dado la vida y permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestros padres por su incondicional apoyo, por confiar y creer en nosotras para culminar con éxito este proceso.

A nuestros docentes de la Facultad Nacional de Salud Pública, en especial, a la docente Fanny Cartagena, asesora de nuestro proyecto quien nos guio con paciencia y sabiduría durante todo el proceso, y al Hospital Horacio Muñoz Suescún por su valioso aporte para nuestra investigación.

## CONTENIDO

GLOSARIO DE SIGLAS	12
RESUMEN	13
PRESENTACIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	22
3. OBJETIVOS	23
3.1. OBJETIVO GENERAL	23
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4. MARCOS	24
4.1. MARCO TEÓRICO	24
4.1.1. El Hospital como organización	24
4.1.2. Cultura organizacional	26
4.1.3. Antecedentes del Clima Organizacional	26
4.1.4. Clima organizacional	27
4.1.4.1. Tipos de clima organizacional según Likert	28
4.1.4.1.1. Clima organizacional de tipo autoritario	28
4.1.4.1.2. Clima organizacional de tipo participativo	28
4.1.4.2. Modelo para evaluar el Clima Organizacional	29
4.1.4.2.1. Modelo según la OPS	29
4.1.4.2.1.1. Motivación	31
4.1.4.2.1.2. Liderazgo	32
4.1.4.2.1.3. Reciprocidad	32
4.1.4.2.1.4. Participación	33
4.1.4.2.2. Otras dimensiones propuestas por diferentes autores.	34
4.1.4.3. Teorías de la administración que soportan el Clima Organizacional	35
4.1.4.3.1. Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert	35
4.1.4.3.2. Teorías X y Y:	36
4.1.4.3.3. Teoría del comportamiento organizacional:	37
4.1.4.3.4. Teoría de las relaciones humanas	37
4.2. MARCO CONCEPTUAL	37

4.3. MARCO NORMATIVO	38
4.4. MARCO CONTEXTUAL	41
4.4.1. Plataforma estratégica del hospital	41
4.4.1.1. Misión	41
4.4.1.2. Visión	42
4.4.1.3. Valores	42
4.4.1.4. Servicios	42
4.4.1.5. Organigrama	43
5. MÉTODOS	45
5.1. Naturaleza del estudio	45
5.2. Fundamentación epistemológica	45
5.3. Tipo de estudio	45
5.4. Delimitación del estudio	46
5.4.1. Delimitación Espacial	46
5.4.2. Delimitación Temporal	46
5.4.3. Unidad de Análisis	46
5.5. Muestra	46
5.5.1 Criterios de inclusión	46
5.5.2. Criterios de exclusión	47
5.6. Plan de recolección de la información	47
5.7. Instrumento	47
5.7.1. Caracterización de las variables	48
5.7.1.1. Dimensiones Sociodemográficas	48
5.7.1.2. Dimensiones laborales	48
5.7.1.3. Dimensiones según la OPS para la evaluación del CO	48
5.8. Criterios de calidad, confiabilidad y validez del instrumento	51
5.8.1. Confiabilidad	51
5.8.2. Validez	51
5.8.3. Calidad	52
5.9. Encuesta piloto	52
5.10. Estrategias para vincular a la Institución en la investigación	53
5.11. Estrategias para la realización del trabajo de campo	53

5.12. Procesamiento, consolidación y tabulación de la información	54
5.13. Plan de análisis.	55
6. CONSIDERACIONES ÉTICAS	56
7. CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVAS	58
7.1. Viabilidad	58
7.2. Factibilidad	58
8. RESULTADOS	60
8.1. PRUEBA PILOTO	60
8.1.1. Hallazgos estructurales de la prueba piloto	62
8.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	63
8.2.1 OBJETIVO 1. CARACTERIZAR AL PERSONAL DE LA ESE HHMS	63
8.2.2. OBJETIVO 2. ANÁLISIS DE DIMENSIONES	68
8.2.2.1. Análisis general de las dimensiones	68
8.2.2.1.1. Liderazgo	68
8.2.2.1.2. Motivación	69
8.2.2.1.3. Reciprocidad	71
8.2.2.1.4. Participación	72
8.2.2.2. Percepción del clima organizacional por tipo de personal y género	73
8.2.3. OBJETIVO 3. PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN	76
9. DISCUSIÓN	79
9.1. Limitaciones	81
9.2. Recomendaciones	82
10. CONCLUSIÓN	84
REFERENCIAS	86
ANEXOS	93

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Dimensiones de la Organización Panamericana de la Salud .....	29
<b>Cuadro 2.</b> Dimensiones propuestas por otros autores .....	34
<b>Cuadro 3.</b> Marco normativo.....	39
<b>Cuadro 4.</b> Operacionalización de las variables .....	49

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Hallazgos de la prueba piloto aplicada en la Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín Antioquia, 2021 .....	62
<b>Tabla 2.</b> Relación del tipo de personal con el nivel de escolaridad en el Hospital Horacio Muñoz Suescún durante el año 2021 .....	67



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama de la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún* .....	44
<b>Figura 2.</b> Prueba piloto del estudio de Clima Organizacional aplicada en la Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín Antioquia, 2021. ....	60
<b>Figura 3.</b> Consentimiento informado de la prueba piloto aplicada en la Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín Antioquia, 2021 .....	61
<b>Figura 4.</b> Primera parte del cuestionario de la prueba piloto sobre Clima Organizacional, aplicada en la Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín Antioquia, 2021 .....	61
<b>Figura 5.</b> Segunda parte del cuestionario de la prueba piloto sobre Clima Organizacional aplicada en la Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín Antioquia, 2021 .....	62
<b>Figura 6.</b> Consolidación de los datos de la prueba piloto sobre Clima Organizacional, aplicada en la Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín-Antioquia, 2021 .....	63
<b>Figura 7.</b> Distribución de funcionarios según el sexo en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, año 2021.....	64
<b>Figura 8.</b> Distribución porcentual según el nivel educativo alcanzado por los funcionarios de la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, año 2021.....	64
<b>Figura 9.</b> Distribución según el tiempo de servicio de los funcionarios en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, año 2021.....	65
<b>Figura 10.</b> Distribución de la población según las horas laborales diarias en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021 .....	66
<b>Figura 11.</b> Distribución de la población según el tipo de contrato en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021 .....	66
<b>Figura 12.</b> Distribución porcentual según el tipo de personal de la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021 .....	67
<b>Figura 13.</b> Resultado de la dimensión liderazgo en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021 .....	68
<b>Figura 14.</b> Resultado de la dimensión Motivación en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021 .....	69
<b>Figura 15.</b> Resultado de la dimensión Reciprocidad en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021 .....	71
<b>Figura 16.</b> Resultado de la dimensión Participación en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021 .....	72
<b>Figura 17.</b> Resultado de las dimensiones del clima organizacional en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021 .....	73

<b>Figura 18.</b> Relación de las dimensiones del clima organizacional con el tipo de personal de la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021 .....	73
<b>Figura 19.</b> Relación de las dimensiones del clima organizacional según el género en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021 .....	74
<b>Figura 20.</b> Porcentaje de respuestas correctas según el tipo de personal, en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, año 2021.....	75
<b>Figura 21.</b> Porcentaje de satisfacción según el tipo de personal en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, al año 2021 .....	76
<b>Figura 22.</b> Porcentaje de respuestas correctas según el tipo de contrato, en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, año 2021.....	76
<b>Figura 23.</b> Relación de las dimensiones del clima organizacional según el tipo de contrato laboral en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021 .....	77
<b>Figura 24.</b> Porcentaje de satisfacción según las formas de contratación laboral en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, año 2021 .....	78

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Carta de presentación.....	93
<b>Anexo 2</b> Plan de recolección.....	95
<b>Anexo 3</b> Instrumento.....	95
<b>Anexo 4</b> Material de apoyo .....	102
<b>Anexo 5</b> Procesamiento de información.....	105
<b>Anexo 6</b> Consentimiento informado .....	106
<b>Anexo 7</b> Compromisos de confidencialidad.....	108
<b>Anexo 8</b> Carta de respuesta - AVAL .....	111
<b>Anexo 9</b> Propuestas de mejoramiento .....	112

## GLOSARIO DE SIGLAS

- **ARL:** Administradora de Riesgos Laborales.
- **CO:** Clima organizacional
- **DANE:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística
- **EPS:** Entidad Promotora de Salud
- **ESE:** Empresa Social del Estado
- **HHMS:** Hospital Horacio Muñoz Suescún
- **IPS:** Institución Prestadora de Servicios de Salud
- **OPS:** Organización Panamericana de la Salud

## **RESUMEN**

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el estado del clima organizacional en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, según las dimensiones del modelo propuesto por la OPS. Esta investigación es de tipo descriptivo, observacional y transversal. La información fue recolectada a través de una encuesta de 80 preguntas aplicada a 47 funcionarios de la institución, donde se encontró que se percibe un CO satisfactorio, pero en riesgo con un puntaje de 13,5/20 por lo cual se proponen recomendaciones encaminadas a mejorar la satisfacción laboral de los integrantes del hospital.

### **PALABRAS CLAVES:**

Clima organizacional, OPS, satisfacción, percepción, Sopetrán, ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún.

### **ABSTRACT**

The objective of this study was to analyze the state of the organizational climate in the ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, according to the dimensions of the model proposed by OPS. This research is descriptive, observational and cross-sectional. The information was collected through a survey of 80 questions to 47 employees of the institution, where it was found that a satisfactory OC is perceived, but at risk with a score of 13.5/20, for which recommendations aimed at improving the job satisfaction of the hospital members are proposed.

### **KEY WORDS:**

Organizational climate, OPS, satisfaction, perception, Sopetrán, ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún.

## PRESENTACIÓN

En la actualidad, el clima organizacional juega un papel muy importante en el desarrollo de toda organización. El clima organizacional (CO), representa las percepciones que cada individuo tiene de sus experiencias dentro de la organización para la cual trabaja y este se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden tanto positivamente, como negativamente en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

La comprensión del CO es de gran importancia porque permite implementar acciones para el bienestar integral del personal, mejorando su rendimiento, compromiso y motivación, lo que es fundamental para el adecuado funcionamiento y desarrollo de toda organización. La mayor parte del tiempo de la vida de una persona transcurre dentro de su entorno laboral, por lo que todo individuo espera poder tener un equilibrio entre el trabajo y su vida privada; este equilibrio es el que toda entidad debe cuidar para poder crear una atmósfera de confianza, dedicación y motivación.

Un buen ambiente laboral contribuye a tener un personal mucho más productivo y comprometido con la institución, a razón de que el ambiente en el cual las personas se encuentran influye de manera significativa en la satisfacción, creatividad y comportamiento de cada individuo. La medición del clima organizacional se puede ver como un proceso complejo y dinámico, puesto que se analizan diversos factores que dependen del individuo y de la organización. Cuando se realiza un estudio de CO, se analizan diferentes factores de satisfacción de necesidades, cumplimiento de expectativas y motivación de los individuos que potencializan el alcance de los objetivos.

Este trabajo investigativo está comprendido inicialmente desde el planteamiento del problema, partiendo desde la pregunta *¿Cuál es el estado del Clima Organizacional en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán - Antioquia, con base en las dimensiones del modelo propuesto por la OPS, para el año 2021?* Se definieron objetivos y posteriormente se dio paso al marco teórico, normativo, conceptual y contextual con el fin de dar soporte al estudio. Se realizó una revisión bibliográfica y se tomaron en cuenta otras investigaciones similares, teorías de la administración y diversos modelos existentes para la medición del CO. Para el estudio se utilizó el método cuantitativo, el cual permitió conocer el nivel de las cuatro dimensiones por medio de una encuesta que constó de dos apartados, en el primero se abordaron datos sociodemográficos y laborales, y el segundo, afirmaciones referentes al clima organizacional.

Este estudio presenta un análisis detallado de la condición actual del clima organizacional de la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de primer nivel de atención, obtenido mediante la aplicación de un instrumento de medición elaborado por la OPS, que analiza cuatro dimensiones: Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. La información presentada fue recolectada de forma mixta, a través de encuestas virtuales y presenciales, con el fin de disminuir el riesgo de exposición al Sars Cov 2 (Covid19); estos datos fueron suministrados por los directivos del Hospital. Finalmente, con este estudio se espera que la institución pueda proyectar para un mediano plazo la implementación de acciones enfocadas al mejoramiento del CO.

Se plantean recomendaciones de mejoramiento a partir del diagnóstico obtenido, con el propósito de llevar a la institución a ser más eficiente, eficaz y contar con una excelente calidad tanto en la prestación de servicios de salud, como de la vida laboral.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El concepto de organización se ha venido transformando progresivamente con la llegada de la globalización, los cambios culturales y tecnológicos. En la actualidad se consideran las organizaciones como sistemas abiertos y complejos donde interactúa el ambiente, la estructura, los procesos y las personas, siendo esta última una parte fundamental en el desarrollo y progreso de las mismas (1). Debido a estos cambios, la mayoría de las organizaciones han centrado sus esfuerzos en satisfacer el cliente externo, considerándolo como el medio principal para lograr los objetivos económicos, dejando de lado su principal activo: el cliente interno.

El cliente interno es reconocido por su capacidad de generar resultados y aportar conocimientos, habilidades y destrezas en beneficio de la organización, sin embargo, cada individuo por separado difícilmente logrará los propósitos; es por esto que se requiere del trabajo en equipo para poder alcanzar las metas en un menor tiempo y satisfacer las necesidades de los clientes. En este punto el entorno laboral toma fuerza, puesto que permite conocer el clima o ambiente organizacional, cómo contribuye en la integración de los empleados y su aporte en el crecimiento de las personas (2).

Dentro de los factores que componen el entorno laboral y que influyen directamente en el bienestar de los empleados se encuentra el clima organizacional (CO), el cual ha sido definido por Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), como “el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales de las condiciones de la misma” (3). Por otra parte, Sandoval M menciona, en su ensayo Concepto y dimensiones del clima organizacional, que las personas que integran y se relacionan en una organización originan diferentes ambientes internos, que pueden ser negativos o positivos, donde se genera confianza, seguridad o temor (4).

El CO es el resultado de las interacciones entre las personas, cuando estas se sienten contentas y motivadas por las condiciones generales de trabajo son más productivas y aportan al éxito de la organización; en cambio, cuando hay insatisfacción, los objetivos de la institución son difíciles de alcanzar (5). Medir el CO es esencial porque permite identificar las fortalezas y debilidades del



ambiente laboral, las primeras con el propósito de mantenerlas y potenciarlas, y las segundas con el fin de intervenirlas y mejorar la satisfacción del personal.

El clima organizacional se desenvuelve en un contexto organizativo, puesto que integra un conjunto de componentes como: cultura organizacional, retribución, aspectos motivacionales, concentración de poder y el ambiente social que contempla las relaciones interpersonales, conflictos y la comunicación, para dar una visión global de la empresa. Lo anterior, trasciende al contexto social puesto que el mejoramiento de las variables laborales y generación de ambientes sanos de trabajo, se reflejan en la calidad en los servicios ofrecidos, bienestar en los empleados, desarrollo humano y económico (6).

Las organizaciones producen un clima determinado dependiendo de la percepción de sus miembros, es decir, cuando hay un ambiente de cordialidad, buena comunicación y liderazgo se fortalece el CO. Por el contrario, si las relaciones son de forma poco armoniosa se verá reflejado en un mal CO, como resultado habrá incumplimiento en las metas e ineficacia del personal para afrontar los retos que plantea el mercado (7). Por otra parte, se conoce que existe una estrecha relación entre ausentismo y un CO malsano o cerrado; así lo expresa Belanger cuando indica que el empleado sometido a presiones, molestias o insatisfacción tiende a presentar retiros prolongados por horas o días con la intención de reducir tensiones; esto tiene un efecto negativo sobre la organización, pues interrumpe el desarrollo laboral eficiente, disminuye el ritmo de trabajo y provoca incidentes laborales (8).

El CO también está relacionado con la estructura organizacional, puesto que es ésta la que determina el funcionamiento formal de la empresa y establece la comunicación y las relaciones directas e indirectas que se dan entre los miembros, donde cada organización adopta la que mejor se acomode a sus necesidades y prioridades. Aquellas organizaciones con estructuras centralizadas y jerarquizadas suelen desarrollar climas rígidos y autoritarios, esto repercute sobre la creatividad y participación de los empleados dado que sienten temor de expresar sus ideas (8).

Arturo Alexander Segura planteó en el artículo *Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud*, que existen dos tipos de CO: el psicológico y el organizacional; el primero hace referencia a la parte individual y el segundo a nivel colectivo. En este sentido, la percepción individual que tengan las personas sobre la empresa incide en los valores generales que definen la institución. Además, relaciona la percepción que tiene el individuo de sí mismo con los resultados institucionales, es decir, aquellos que se perciben como ineficaces fallarán en la realización de tareas y por consiguiente en los resultados institucionales; así mismo, a nivel general, si los trabajadores de una

organización se perciben como auto-eficaces, aumentarán los logros a nivel organizacional (7).

Existen distintas investigaciones que abordan el CO; en ellas se analizan aspectos relacionados con el entorno físico y social, la calidad del tiempo de trabajo, las competencias y el desarrollo, tal es el caso del estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Eurofound, sobre la situación laboral a unos 1.200 millones de trabajadores en el mundo, en el cual se encontró que el 12% de los trabajadores ha sufrido maltrato verbal, humillaciones, hostigamiento, atención sexual no deseada o acoso sexual; y que de un 25% a 40% ha declarado tener un empleo emocionalmente exigente (9).

El estudio realizado por la compañía Adecco encontró que el 23% de los empleados consideran su ambiente laboral malo; 27% lo clasificó como regular y el 38% indicó que las relaciones laborales entre colegas eran malas; Además el 37% respondió no sentirse motivado y el 41% no sentirse satisfecho. Estos resultados tienen grandes repercusiones sobre el clima organizacional pues trasciende a un bajo rendimiento de la empresa y además, influye en la imagen corporativa (10).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) realizó una encuesta a servidores públicos a nivel nacional para conocer aspectos relacionados con el ambiente y desempeño dentro de las entidades públicas, las cuales arrojaron que el 15,6% estaban en desacuerdo sobre la promoción del trabajo en equipo y el compañerismo en la entidad; el 28,5% contestó estar en desacuerdo con la implementación de acciones en la empresa para mejorar el clima laboral pues no cumplían con las expectativas o necesidades de la entidad, y el 32,5% califica el ambiente laboral como desfavorable, lo que refleja un problema en las entidades públicas cuyas consecuencias se ven reflejadas en el bajo desarrollo institucional (11).

Existen diferentes dimensiones que permiten caracterizar el CO, las cuales representan las propiedades de la organización y se convierten en instrumento por excelencia para comprender aquello que incide sobre el rendimiento, la satisfacción y el ambiente en el lugar de trabajo. Dichas dimensiones son: estructura, remuneración, toma de decisiones, tolerancia al conflicto, reciprocidad, autonomía, motivación, apoyo, liderazgo, participación, recompensa, procesos de planificación, perfeccionamiento, comunicación, rendimiento y status (4) (12) (13).

El estudio *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional* (Hugo Iván Aburto Pineda y Joel Bonales Valencia), contiene la relación porcentual que existe entre las dimensiones y el CO, donde el liderazgo afecta

e impacta el clima en un 93,2%, la comunicación en un 89,7%, la motivación en un 82,8%, el manejo del conflicto en un 66,1% y la formación de equipos en un 3,5%, donde es el liderazgo el que tiene mayor influencia sobre el CO (14). Daniel Goldman plantea en su libro *El Líder Resonante crea más*, que el impacto del CO sobre el rendimiento es de un 20% a un 30% (15). En efecto, el rendimiento está dado por las capacidades del individuo y el CO; según Bowers, las empresas altamente productivas se caracterizan por tener climas bastante participativos (8).

Estudiar el CO en el campo de la salud es considerado como un instrumento estratégico, que permite mejorar las relaciones intralaborales y promover la calidad en los servicios médicos; cuando se presentan situaciones como alta rotación, ausentismo, desmotivación, apatía, conflictos interpersonales, mala atención al usuario, entre otros, es recomendable analizar el CO (16). Es necesario dejar claro que si existen entornos enfocados en climas saludables, estos contribuirán al aumento del espíritu de trabajo, la satisfacción y por ende, la calidad de vida laboral (5) (17).

Los hospitales a pesar de tener estructuras y procesos similares a los de otras entidades, se caracterizan por ser más complejos, debido a que cuentan con diversas unidades de negocio enfocadas a la prestación de servicios de salud, donde la responsabilidad social debe primar por encima de la rentabilidad económica (18). Cuando estas empresas no realizan un análisis de su CO, se pueden presentar eventos adversos (EA) puesto que un clima laboral tóxico genera deficiencias tanto en los procesos administrativos como asistenciales, causando daños físicos y psicológicos al usuario y a la institución como graves costos económicos, además, tiene un impacto a nivel emocional sobre el profesional, traducido en bajo rendimiento e incapacidad para atender otros pacientes (19).

La Organización Mundial de la Salud (OMS), señala que aquellas instituciones que no mejoren el entorno laboral pueden ver afectada la salud y el rendimiento de los trabajadores y por ende el CO (20). El Ministerio de Salud también menciona la importancia de las instituciones de salud gocen de un buen entorno y CO, pues se verá reflejado en la prestación de servicios con calidad; y precisa que las relaciones intralaborales existentes entre compañeros y jefes tienen consecuencias en la atención al usuario y en la integralidad del servicio, generando deshumanización en salud (17).

Numerosas investigaciones evidencian el impacto del CO en las empresas del sector salud. Entre ellas está el estudio sobre *Cultura organizacional y clima para la seguridad del paciente realizado en 3 Unidades de Cuidados Intensivos* por Thaianá Helena Roma y Ruth Natalia Teresa Turrini, donde hallaron que las

dimensiones de Trabajo en equipo y comunicación presentaron bajos puntajes en estas unidades, la dimensión más débil fue apertura comunicativa con 50,4% y Trabajo en equipo con un 50,9%. Lo anterior representa un problema para la institución porque no permite el reporte de errores y problemas de seguridad del paciente (21).

Un estudio hecho a diferentes policlínicos estudiados por Alina María Segredo Pérez, encontró que la población percibe la motivación de forma desfavorable en las categorías de adecuación a las condiciones de trabajo y responsabilidad con cifras entre 2,9 y 1,3, que se encuentran por debajo del límite inferior medio aceptado por la OPS (22). Otro estudio realizado por Pedro Augusto Díaz Rojas y Alina María Segredo sobre CO en la Misión Médica Cubana coincidió con los resultados y ubican esta dimensión en 2,8 clasificándose de forma insatisfactoria, lo que repercute internamente en el funcionamiento de la organización (23).

Finalmente los investigadores Martínez Enrique, Molina Juan y Parada Irene, revelaron en su *estudio a un centro de salud de primer nivel de atención en Morelos México*, que los trabajadores tienen un nivel poco satisfactorio sobre clima organizacional lo cual influye en el desempeño laboral del centro; las variables de motivación y reciprocidad arrojaron bajos niveles con tendencia negativa, y concluyeron que la falta de estímulos ha provocado deterioro en el logro de los objetivos y metas dando resultados negativos a la institución (24).

El Hospital Horacio Muñoz Suescún presta servicio de primer nivel de complejidad, con un enfoque de calidad, eficiencia y sentido humano orientado a satisfacer las necesidades en salud de la población del municipio de Sopetrán-Antioquia. Cuenta con una planta de personal de 54 funcionarios en su mayoría del área asistencial; actualmente los directivos de la ESE han evidenciado una serie de problemas a nivel organizacional, afectando el ambiente laboral, las cuales se argumentan en: cotilleos de pasillo, poca integridad entre los funcionarios, mala comunicación y convivencia entre los empleados y fallas en las capacitaciones.

En los registros encontrados en diferentes fuentes secundarias, no se evidenciaron publicaciones, estudios o investigaciones que soporten el estado del CO en la ESE HHMS y quedan solo en suposiciones no probatorias. Se realizó una búsqueda exhaustiva en diferentes bases de datos como: Biblioteca Nacional de Medicina (PubMed), Sistema de Información Científica: Red de Revistas Científicas (Redalyc), Portal Regional de la BVS Información y Conocimiento para la Salud, Scielo y Access Medicine, bajo los siguientes descriptores: Sopetrán, clima organizacional en Sopetrán, Hospital Horacio Muñoz Suescún, Hospital de Sopetrán; y se encontraron 97 artículos ninguno relacionado con el tema. Como se describe a continuación:

- **Pubmed:** Los descriptores no arrojaron resultados a excepción de Sopetrán con 1 investigación, la cual no corresponde a lo investigado.
- **Redalyc:** En la búsqueda realizada no se encontraron estudios bajo los descriptores propuesto, a excepción de Sopetrán con 85 resultados diferentes del tema a investigar.
- **BVS:** No se encontró resultados para ninguno de los descriptores.
- **Scielo:** Se encontraron 6 resultados para el descriptor Sopetrán, y 0 en los demás descriptores.
- **Lilacs:** No se encontraron resultados en los descriptores, exceptuando Sopetrán que arrojó 5.

La medición del clima organizacional es importante para el hospital, porque permitirá identificar las situaciones problemáticas que se presentan alrededor del clima, y cómo han afectado el crecimiento organizacional y la imagen corporativa. Es de gran interés conocer el CO en la ESE y abordar el tema desde la pregunta ¿Cuál es el estado del Clima Organizacional en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán - Antioquia, con base en las dimensiones del modelo propuesto por la OPS, para el año 2021?

## 2. JUSTIFICACIÓN

El sector salud en Colombia ha sido durante mucho tiempo objeto de fuertes críticas por parte de los usuarios, quienes se quejan por la mala prestación de los servicios de las EPS e IPS, siendo la negación de servicios y la mala atención las principales razones. Es por ello, que el cliente interno pasa a ser un factor clave en el logro de la misión organizacional debido a que la conducta de los funcionarios hacia los pacientes determina el resultado satisfactorio del servicio. De no realizarse estudios de CO, la ESE podría ser responsable de atenciones poco humanizadas e insatisfactorias.

Este estudio pretende sensibilizar a los directivos del hospital sobre la importancia de la gestión del talento humano para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, donde se aportarán conocimientos y herramientas que sirvan de guía para futuras mediciones y permita la mejora continua del CO. Además, se verán beneficiados los empleados al conocer y resolver cualquier situación de insatisfacción en su entorno laboral, que posibilite un cambio de actitud y mayor comodidad dentro del ambiente de trabajo que, finalmente, se verán reflejados en usuarios satisfechos por la prestación de servicios humanizados y con calidad. Por último, las EPS, proveedores y demás clientes externos estarán beneficiados debido a que la institución podrá estar en condiciones de dar cumplimiento a los contratos establecidos, mejorar la comunicación y aumentar la participación.

La investigación es pertinente debido a que medir el CO se ha convertido en una estrategia relevante para la planificación y el direccionamiento estratégico de las instituciones de salud como parte de su proceso de evolución y mejoramiento en busca de una prestación de servicios con calidad, calidez y oportunidad. El CO, resulta ser una herramienta administrativa que permite gestionar el talento humano en las instituciones de salud, el cual posee altos niveles de competencia y especialidad. Realizar dicha medición desde la perspectiva de los trabajadores posibilita conocer el estado de las dimensiones del CO, de modo que la institución pueda promover el cambio al implementar acciones de mejora a mediano o largo plazo, que se verán reflejadas en una organización más competitiva y sostenible (25).

### **3. OBJETIVOS**

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

Analizar el estado del clima organizacional en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán-Antioquia, según las dimensiones del modelo propuesto por la OPS, al año 2021.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Caracterizar al personal de la institución según variables sociodemográficas de sexo, edad, nivel educativo y variables laborales como lo son el tiempo de servicio, número de horas laborales, tipo de contrato y tipo de personal.

Describir el comportamiento de las dimensiones motivación, participación, reciprocidad y liderazgo establecidas en el modelo de la OPS, según las percepciones del personal administrativo, asistencial y de apoyo.

Identificar diferencias en las percepciones del clima organizacional, con relación a las formas de contratación laboral del HHMS.

## 4. MARCOS

### 4.1. MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1. El Hospital como organización

En el libro Teoría y diseño organizacional, del autor Richard Daft, se define a la organización como una entidad social en la que existen personas que interactúan entre sí con el fin de alcanzar objetivos comunes y específicos (26). Así mismo, expone 7 razones por las cuales las organizaciones son importantes para la vida del individuo y de la sociedad, las cuales son:

- Reunir recursos necesarios para alcanzar metas y resultados deseados
- Producir bienes y servicios con eficiencia
- Facilitar la innovación
- Utilizar tecnologías de información modernas
- Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en este
- Crear valor para propietarios, clientes y empleados
- Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados

Una organización, tal y como lo expresa Daft, está diseñada por dimensiones que describen sus rasgos generales; existen dimensiones estructurales y contextuales (26). Entre las primeras se encuentran:

- Formalización, que hace referencia a la cantidad de documentación legal y escrita con la que cuenta la organización; por ejemplo, los manuales de procesos y procedimientos, políticas de calidad y de gestión del riesgo.
- Especialización, que se refiere al grado en el que las tareas y actividades de la organización se encuentran subdivididas.
- Jerarquía de la autoridad, la cual define el tramo de control de cada jefe de área o departamento; esto se puede ver fácilmente reflejado en el organigrama.
- La centralización hace referencia al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar decisiones. Cuando las decisiones se encuentran siempre en manos del nivel superior o directivo, entonces la organización está centralizada; cuando estas son delegadas a niveles bajos, está descentralizada, desconcentrada y/o delegada.
- Profesionalismo, que expresa el nivel de educación y capacitación que tienen los colaboradores; este se mide con el número de años de preparación de los empleados, refiriéndose también al conocimiento que estos mismos tienen y aplican en las labores.
- Razones de personal, se refiere a la distribución de personas entre los diferentes departamentos existentes dentro de una organización.



Entre las dimensiones contextuales están (26):

- El tamaño, que se mide por el número de empleados
- La tecnología organizacional, que expresa la forma en cómo la organización produce bienes y/o servicios
- El entorno, que son todos aquellos elementos que no pertenecen a la organización pero que la pueden afectar de forma directa.
- Las metas y estrategias, que marcan un plan de acción dentro de la organización, en el cual se describe la distribución de recursos y actividades para enfrentar riesgos ocasionados por el entorno interno y externo.
- La cultura, es un conjunto de valores compartidos por los empleados y está enmarcada por todos los acontecimientos históricos de la misma y contiene la clave para mantener en unión al personal.

Por otra parte, la teoría de sistemas, cuyo precursor fue el alemán Ludwing Von Bertalanffy, define un sistema como *“un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes entre sí”* y un sistema abierto es todo aquel que intercambia materia, energía e información con el entorno. En ese sentido, Adalberto Ávila en su artículo *Las organizaciones como sistemas sociales complejos* expresa que las organizaciones fueron consideradas por Katz y Kahn como sistemas abiertos con capacidad de crecer y dar respuesta a los cambios que se producen en el ambiente que los rodea, ya que una entidad intercambia y recibe constantemente elementos e información de un ambiente externo que puede condicionar su actividad (27).

Las instituciones hospitalarias son un ejemplo de un sistema abierto, pues su integral funcionamiento depende del entorno social y político que las rodea. Es por esto por lo que diariamente los hospitales necesitan ir cambiando y adaptándose a las exigencias del medio en el que se encuentran inmersas.

Para la OMS, los hospitales son *“parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico-sanitaria completa”* (28). En este contexto, el hospital es considerado como una organización como cualquiera otra, ya que cumple con todas las características anteriormente expuestas, como: talento humano unido para el alcance de objetivos comunes, estructura jerárquica, ordenada y planeada de acuerdo a las necesidades, y un enfoque a la prestación de servicios sanitarios que satisfagan las necesidades de los usuarios.

Estudiar el clima organizacional constituye una de las bases más importantes para el mejoramiento continuo en cualquier organización: elevar la calidad de vida laboral permite que los trabajadores se sientan motivados y desempeñen sus tareas de forma satisfactoria, lo que se transforma en mejor calidad en la producción de bienes y servicios.

#### **4.1.2. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es considerada como aquel conjunto de valores, creencias, metas, suposiciones, normas o entendimientos compartidos dentro de una organización. Esta cultura se da a través de un proceso de aprendizaje social y procesos de socialización dados durante la ejecución de actividades e interacciones entre los integrantes de la organización; además, también es vista como un medio para pensar, percibir, interpretar y sentir, por lo cual el clima pasa a ser una manifestación de la cultura al interior de cada organización.

La cultura precede y fundamenta el CO, trata las relaciones de grupos de personas que comparten cierto tipo de experiencia; por lo tanto, todas las organizaciones son culturas donde cada cual arraiga en su día a día aquellas creencias, valores y asunciones que dan sentido e identidad a la institución pero que influyen en el comportamiento de la organización como un todo (29).

#### **4.1.3. Antecedentes del Clima Organizacional**

Alrededor del concepto de clima organizacional se han planteado diferentes propuestas; Hall (1996) lo define como un *“conjunto de propiedades del ambiente laboral”*, Goncalves (1997) como *“percepciones individuales y colectivas que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales”* y Martínez (2000) como *“interacción entre características personales y organizacionales que afectan, directa o indirectamente, el comportamiento de las personas dentro de una organización”* (30).

El origen del concepto de clima organizacional se le atribuye al surgimiento de la Escuela Humanística de Administración con la teoría de las relaciones humanas cuyo precursor fue Elton Mayo en Estados Unidos, por la razón de que esta escuela se preocupaba por conocer el relacionamiento que tiene el hombre y sus relaciones sociales con la productividad dentro de la organización (31).

A partir de la Teoría de las relaciones humanas, nació en 1950 la Teoría del comportamiento, de la cual se origina el concepto de psicología organizacional en la administración e incluye factores motivacionales del trabajador que pueden afectar el normal desarrollo y producción de las organizaciones (31).

Para esa misma época surge también la Teoría de Sistemas, en la cual se percibe a las personas como seres que desempeñan roles dentro de una organización que aparecen a partir de las interacciones que tienen unos individuos con otros como un modelo de sistema abierto, en el cual, la persona recibe y entrega a otros información y conocimiento (31).

Para abordar más ampliamente el concepto de clima organizacional, se hace necesario estudiar algunos postulados o teorías de la administración; por lo cual, a continuación, se desarrollarán a profundidad cada una de las teorías de la administración antes mencionadas y otras más que ayudarán a darle un referente teórico a la investigación.

#### **4.1.4. Clima organizacional**

Cada época está marcada por investigaciones realizadas en cada tiempo como respuesta a una necesidad de mejora, donde como resultado de algunas de ellas nacen teorías, conceptos y modelos enfocados a la importancia de las relaciones humanas en el mundo empresarial. En la teoría de las relaciones humanas, radica la importancia de la humanización dentro de un mundo empresarial explotador donde su único fin era la rentabilidad económica. Este experto afirmó que la actitud del empleado es un factor decisivo en la productividad, para lo cual propuso un cambio en la estructura organizacional en donde se tuvieran en cuenta todos los aspectos humanos necesarios dentro de un ambiente laboral, proporcionando comprensión y seguridad para que exista armonía entre obrero-patrón y así, poder alcanzar la eficiencia sin afectar la integración del individuo en su vida laboral, social y familiar (32).

A partir de esta teoría, en donde la productividad de una empresa depende no solo de los incentivos económicos, sino que depende también de otros factores sociológicos y psicológicos, varios expertos realizaron investigaciones sobre el clima organizacional, lo que en la actualidad se convierte en una clave esencial para el éxito de las instituciones. Por lo tanto, se mencionan algunos de estos conceptos, que están enfocados en la motivación y percepción:

Kurt Lewin, quien parte de la premisa de que el comportamiento humano depende del ambiente en el que se desenvuelve el individuo; donde pasa gran parte de su tiempo de vida y en donde existen factores que contribuyen en su desarrollo mental y psicológico. Además, afirma que el clima está determinado por todas aquellas situaciones que se dan en un ambiente y las interrelaciones con otros; todo esto puede influir tanto de forma positiva como negativa en la motivación y en el comportamiento del individuo (33).

Para Chiavenato, el clima organizacional son todas aquellas percepciones y experimentaciones que tienen los miembros de una organización dentro de su entorno laboral y que influyen en su comportamiento. Para este experto, el CO depende del ambiente laboral en el que se encuentran los miembros de la organización, que está conformado por la manera como se interrelacionan y en la motivación generada por la satisfacción de sus necesidades (33).

Según Likert, el CO se basa en la percepción subjetiva del individuo en su entorno como influyente del comportamiento, lo cual radica en una incertidumbre dentro de la organización dado que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve. Se considera que el clima está dado desde la estructuración y planificación de la organización hasta la obtención de resultados y/o productividad (34).

Según Rodríguez, el CO es un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización, dadas a partir de las experiencias creadas por las relaciones interpersonales dentro de un ambiente físico, las cuales son influenciadas por la planificación organizacional en donde se especifican formas

de comportamientos necesarios para el funcionamiento de la empresa de forma general (35).

Según la OPS, el CO es el “conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros”. Para la OPS, el CO no apunta solo a la estructura organizacional y a su funcionamiento, sino también a las relaciones interpersonales de todos los que integran la institución; en esencia, es todo el ambiente interno de la organización que es percibido por el individuo y que influye en el comportamiento de este.

Una definición recopiladora dentro de lo anteriormente mencionado, es que el CO se conforma por la motivación y satisfacción de necesidades de cada individuo, de lo cual se puede apreciar sus realidades tanto objetivas como subjetivas a partir de las experiencias y/o vivencias de las personas en su ambiente.

#### **4.1.4.1. Tipos de clima organizacional según Likert**

Likert establece dos grandes tipos de clima organizacional, los cuales influyen en la percepción que el individuo tiene con respecto a la empresa y cada uno representa la estructura organizativa y el relacionamiento de la dirección con los subordinados. Ellos son:

##### **4.1.4.1.1. Clima organizacional de tipo autoritario**

Este tipo de clima establece dos subsistemas los cuales son:

1). Autoritario explotador: En este tipo de clima, la dirección no tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman burocráticamente bajo el conducto regular, las realizan la parte gerencial y descienden según la jerarquía. Además, es un clima de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, donde existe desconfianza por parte de los subordinados hacia los superiores (8).

2). Autoritarismo paternalista: “Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Es un ambiente estable y estructurado” (8).

##### **4.1.4.1.2. Clima organizacional de tipo participativo**

Este tipo de clima se divide en dos subsistemas los cuales son:

1). Consultivo: “La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más

específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima es dinámico” (8).

2). Participación en grupo: “La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados” (8).

#### 4.1.4.2. Modelo para evaluar el Clima Organizacional

##### 4.1.4.2.1. Modelo según la OPS

Partiendo de la importancia que tiene el CO dentro de las instituciones públicas, expertos pertenecientes a la OPS realizaron un estudio con el fin de identificar aquellas variables que conforman el clima organizacional; para esto se creó un instrumento de medición que les permitiera a las instituciones conocer las condiciones que determinan el comportamiento del personal dentro de su entorno laboral, partiendo de las percepciones objetivas y subjetivas de sus realidades (13).

Para lo anterior, se establecieron cuatro parámetros o dimensiones que engloban aspectos del ambiente, estructura y funcionamiento de la institución, dentro de las cuales se crean diversas variables que se pueden cambiar o adecuar dependiendo de su propia realidad, características y/o interés de análisis, permitiendo así la observación y evaluación de las percepciones de las personas. Lo anterior se traduce en un formato flexible y sobre todo, confiable (13).

**Cuadro 1.** Dimensiones de la Organización Panamericana de la Salud

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	DEFINICIÓN
<b>LIDERAZGO</b>	<i>Dirección (D)</i>	Sentido en el que se orienta la actividad, se fijan metas y medios para lograrlas.
	Estímulo a la excelencia (EE)	Incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para asumir responsabilidades sobre calidad.
	Estímulo al trabajo en equipo (ETE)	Crear ambiente de ayuda mutua donde la participación no es individual.

	Solución de conflictos (SC)	Capacidad de solucionar conflictos que surgen en la institución.
<b>MOTIVACIÓN</b>	Realización personal (RP)	El trabajador conoce todas las oportunidades de autorrealización que tiene en su entorno laboral.
	Reconocimiento a la aportación (RA)	Crédito al esfuerzo realizado, incentivando al trabajador.
	Responsabilidad (R)	Capacidad del trabajador de responder por sus deberes y actos.
	Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT)	Condiciones integrales del entorno laboral.
<b>RECIPROCIDAD</b>	Aplicación del trabajo (AT)	El trabajador se siente identificado con su institución y manifiesta alto nivel de responsabilidad
	Cuidado al patrimonio de la institución (CPI)	Cuidado de bienes, equipos y materiales de la institución
	Retribución (R)	Sistema de remuneración, promoción de reconocimientos y capacitación
	Equidad (E)	Igualdad de condiciones para optar por cualquier beneficio institucional.
<b>PARTICIPACIÓN</b>	Compromiso con la productividad (CP)	Realización de procesos con eficiencia y calidad.
	Compatibilidad de intereses (CI)	Integrar la diversidad de intereses en una sola dirección.
	Intercambio de la información (II)	Comunicación entre personas y equipos de trabajo
	Involucrarse en el cambio (IC)	Actitud de compromiso ante las decisiones de cambio.

*Fuente: Elaboración propia a partir de las dimensiones y variables establecidas por la OPS.*

Con las variables que se mencionan, la OPS realizó un listado que incluye afirmaciones, expresiones o reflexiones con su respectiva hoja de respuestas, de las cuales se espera elegir únicamente 80, de las ya propuestas o de algunas otras variables que se consideren pertinentes para el estudio, donde cada miembro de la organización es libre de responder según sus vivencias dentro de su entorno laboral, con respuestas entre falso (F) o verdadero (V). Este listado es diseñado a partir de diferentes modelos existentes que fueron aplicados en otras organizaciones con enfoque en el sector salud.

#### 4.1.4.2.1.1. Motivación

El concepto de motivación dentro del ambiente laboral, parte desde la teoría de las relaciones humanas, donde diversos autores ven la motivación como aquel impulso que lleva a las personas a realizar sus funciones con esfuerzo para alcanzar los objetivos; este impulso es dado a partir de la satisfacción de necesidades, no solo fisiológicas sino también psicológicas. Inicialmente, dentro del campo de la administración, la motivación era dada únicamente por estímulos económicos; sin embargo, la motivación pasa a considerar aspectos más complejos como lo son las necesidades y percepciones que varían de una persona a otra (13).

Principalmente, se puede hacer referencia a dos concepciones de motivaciones: aquellas que son expresadas de forma natural al satisfacer las necesidades básicas de subsistencia que se tiene como seres humanos y aquellos factores motivacionales que son inherentes a las personas en respuesta a diferentes estímulos proporcionados. Por lo tanto, para que las personas se encuentren motivadas y satisfechas, los directivos deben buscar la manera de cumplir con las necesidades básicas de sus trabajadores y al mismo tiempo, cubrir sus necesidades de autorrealización (13).

Una investigación realizada en dos estados de Nigeria en el año 2015 encontró que la motivación de los trabajadores de la salud es fundamental para su desempeño en la prestación del servicio y que esta depende de factores individuales, comunitarios y organizacionales; entre los primeros se encuentran la vocación, la religión y humanidad; entre los comunitarios el reconocimiento y aprecio; y finalmente, en cuanto a los factores organizacionales, la motivación se encuentra en el trabajo en equipo, la remuneración y los equipos e instrumentación médico – quirúrgica (36).

Una universidad española realizó una investigación sobre los *Aspectos motivacionales en el personal de emergencias*, que tuvo como objetivo analizar la relación existente entre los aspectos motivacionales dentro de un contexto laboral complejo y las afectaciones en cuanto a seguridad y salud laboral que se pudieran ocasionar. Los resultados afirman que es necesario que las instituciones apunten a una mejora en cuanto a la motivación del personal asistencial del área de emergencias, para que este cuente con todos los recursos necesarios para desarrollar sus actividades de forma segura y eficaz. Además, propone entrenamientos continuos en escenarios de alto riesgo con el fin de minimizar la ansiedad en situaciones similares reales y así mismo, elevar el desempeño en la prestación del servicio (37).

Otro estudio sobre el *Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud*, publicado en la revista Espacios en el año 2018, concluyó, a través de métodos estadísticos, que la favorabilidad de las relaciones interpersonales es directamente proporcional a la motivación laboral y el clima organizacional; es decir, entre más propicias sean las relaciones interpersonales, más beneficiosos serán también los otros aspectos mencionados (38).

#### **4.1.4.2.1.2. Liderazgo**

El liderazgo a través de los años se ha visto como la influencia que ejerce una persona sobre otras y esta es dada dentro de grupos sociales, para alcanzar metas mediante la introducción de cambios en el comportamiento humano. Por lo tanto, no se trata de imponer sino de orientar y convencer, pues una persona líder debe ser capaz de ayudar al equipo a alcanzar sus objetivos; en otras palabras, a satisfacer sus necesidades (13).

Además, el individuo que pueda lograr la unión y participación de otras personas y orientarlas hacia objetivos comunes, solucionar conflictos, comunicarse asertivamente, comprender y respetar a otros, incluir a los demás, valorar esfuerzos, compartir resultados y crear estímulos, tiene todas las posibilidades de ser considerado un líder. En consecuencia, el liderazgo es una cuestión de generar actitudes positivas y empáticas que induzcan a todos a sentirse comprometidos con objetivos comunes (13).

En el año 2019, un grupo de investigadores peruanos encontró que existe una relación estrecha entre el liderazgo y el clima organizacional, lo que significa que un gerente líder puede conllevar a que los trabajadores perciban un CO positivo (39).

Por otro lado, una investigación realizada en Tunja, Colombia en el año 2014 que tuvo como objetivo describir la experiencia de profesionales de enfermería en cargos administrativos en salud para fomentar el liderazgo en el personal futuro, encontró que el ejercicio de este representa temor y desconocimiento inicio de la vida laboral; lo anterior, lleva a la conclusión de que el liderazgo debe fomentarse y potenciarse desde las aulas de clase, para así evitar relaciones interpersonales poco adecuadas, ausencia de colegaje y malos entendidos (40).

Los resultados de un estudio de CO en una ESE Hospital de Pereira, Colombia, mostraron que existen problemas de motivación, liderazgo y empoderamiento, lo cual genera inestabilidad laboral y baja productividad por parte de las unidades que se analizaron afectando de manera directa la prestación del servicio (41).

#### **4.1.4.2.1.3. Reciprocidad**

El concepto de reciprocidad se basa en dar y recibir. En el caso de las organizaciones, estas buscan cumplir expectativas y necesidades de los empleados (remuneraciones, estímulos, etc.), lo que es compensado por medio del trabajo ejercido por parte del empleado, quien también busca cumplir con las expectativas de la organización dentro de sus labores. Para lo anterior, se hace indispensable la interacción entre ambas partes, que se establezca un comportamiento de responsabilidad y cumplimiento de lo que esperan uno del otro, mediante un esfuerzo conjunto proyectados hacia un mismo fin.

Para que se pueda dar lo anterior, es necesario que el empleado se identifique con la institución y se sienta parte integrante de esta. Para ello, el empleado debe sentir que las satisfacciones que recibe son acordes a sus esfuerzos personales,



mientras que la institución espera que el beneficio por la conservación de los trabajadores sea mayor que el costo por tenerlos (13).

Una investigación sobre Clima Organizacional realizada en la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales evaluó la reciprocidad de ésta bajo los indicadores de aplicación del trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad; se encontró que puede ser influenciado negativamente cuando se percibe poca equidad en la retribución del trabajo, afectando de la misma manera la realización del personal, el desarrollo social y la relación que tienen los funcionarios con la institución (42).

Un estudio sobre caracterización de clima organizacional en hospitales de Chile en el año 2015 determinó la identidad como una de las dimensiones más representativas, ya que genera sentido de pertenencia hacia la institución y se refleja en las relaciones entre las personas y la entidad. Seguida de esta, se encuentra la dimensión de motivación laboral, la cual se manifiesta en el interés y compromiso que tiene cada individuo hacia su trabajo (43).

En una investigación realizada entre el año 2018 y 2019, se tomaron 4 dimensiones para evaluar el CO en una institución de salud en Colombia, entre ellas la reciprocidad. El resultado promedio del área asistencial es el de un clima organizacional “Medio-satisfactorio”, mientras que en el área administrativa el promedio arrojó el resultado “Satisfactorio”. La variable reciprocidad fue la menos valorada por aquellos funcionarios que llevaban menos de un año en la organización, lo que puede estar estrechamente ligado al hecho de que estos son quienes se sienten menos identificados con la institución (44).

#### **4.1.4.2.1.4. Participación**

Las instituciones deben tener la capacidad para permitir que las personas hagan parte de ellas, involucrándolos en todas las actividades proyectadas. Para que exista una participación activa de los funcionarios se debe crear conciencia sobre la importancia de sus aportes o contribuciones como ayuda para fortalecer la institución; además, se debe especificar las responsabilidades de cada individuo para que estos puedan identificar las formas en cómo pueden contribuir a la consecución de los objetivos (13).

Una investigación de la Universidad de Piura determinó una correlación significativa entre la participación y el clima laboral; para que esta se pueda desarrollar, es fundamental fomentar la comunicación, confianza y motivación de los integrantes de la organización. Solo cuando se dé la debida importancia y mejoramiento a estos aspectos, se logrará cumplir con los objetivos institucionales (45).

#### 4.1.4.2.2. Otras dimensiones propuestas por diferentes autores.

A continuación, se muestran diferentes parámetros o dimensiones para la medición del clima organizacional propuesto por diferentes autores:

**Cuadro 2.** Dimensiones propuestas por otros autores

Autor	Dimensiones
Likert	Métodos de mando
	Fuerzas motivacionales
	Procesos de comunicación
	Procesos de influencia
	Procesos de toma de decisiones
	Procesos de planificación
	Procesos de control
	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento
Litwin y Stringer	Estructura
	Responsabilidad
	Remuneración
	Riesgos y toma de decisiones
	Apoyo
	Tolerancia al conflicto
Pritchard y Karasick	Autonomía
	Conflicto y cooperación
	Relaciones sociales
	Estructura
	Remuneración

	Rendimiento
	Motivación
	Estatus
	Flexibilidad e innovación
	Centralización de la toma de decisiones
	Apoyo
<b>Bowers y Taylor</b>	Apertura a los cambios tecnológicos
	Recursos humanos
	Comunicación
	Motivación
	Toma de decisiones
<b>Brunet</b>	Autonomía individual
	Grado de estructura que impone el puesto
	Tipo de recompensa
	Consideración, agradecimiento y apoyo

*Fuente: Elaboración propia basado en el documento Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional (4).*

#### **4.1.4.3. Teorías de la administración que soportan el Clima Organizacional**

##### **4.1.4.3.1. Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert**

La teoría de Rensis Likert establece que el comportamiento de los empleados en una institución depende directamente de las condiciones organizacionales y de las decisiones de los directivos. Por lo tanto, este autor establece que las relaciones dentro de una entidad están determinadas por factores, como:

*“Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional” (34).*

Además, estipula que un CO motivacional y participativo facilita la eficacia y eficiencia individual y organizacional, contribuyendo a la mejora continua y al logro de objetivos comunes. En este sentido, una institución es mucho más productiva cuando conduce a la realización personal y profesional de sus integrantes, porque obtiene mayor rendimiento y satisfacción de clientes internos y externos.

Para esta teoría, Likert establece tres variables que definen las características de una organización y que influyen en la percepción del clima organizacional (34). Las cuales son:

1. Variables causales: Orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, en las cuales se encuentran: estructura organizativa, administrativa, decisiones, competencias y actitudes.
2. Variables intermedias: Orientadas a medir el estado interno de la organización, en las cuales están: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
3. Variables finales: Surgen como resultado de la interacción de las variables causales e intermedias, orientadas a establecer resultados, en las cuales están: Productividad, ganancia y pérdida.

#### **4.1.4.3.2. Teorías X y Y:**

El economista estadounidense Douglas McGregor estudió el comportamiento humano en las organizaciones, principalmente en todo lo referente con la motivación y las relaciones que se dan entre jefe-subordinados (46). A partir de esto, se convirtió en uno de los escritores del humanismo más importantes del siglo XX.

Por un lado, la teoría X le da un enfoque de mando y control a la administración, a partir de supuestos donde se afirma que a las personas no les gusta trabajar y lo evitan siempre que sea posible, por lo cual, deben ser obligadas, controladas y amenazadas dentro de sus labores en pro de lograr los objetivos de la organización. Lo anterior, permite que existan prácticas de liderazgo autoritarias, en donde todo se orienta a la productividad y las recompensas solo se dan en función de la misma (46).

Contrario a lo anterior, la teoría Y, señala que los trabajadores realizan constantemente un esfuerzo físico y mental innato por sobresalir y actuar independientemente dentro de la organización, indicando así que los castigos no son el único camino mediante el cual se puede motivar a los colaboradores para el logro de objetivos (46). Esta teoría, además plantea que crear oportunidades y estimular el crecimiento de cada individuo dentro de la institución puede resultar mucho más favorable para la productividad y la efectividad en los procesos y procedimientos de la organización.

#### **4.1.4.3.3. Teoría del comportamiento organizacional:**

La teoría del comportamiento organizacional estudia el impacto que tienen las actitudes de los individuos sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, analizando las repercusiones que estas tienen sobre el aumento o la disminución de la eficacia y productividad de la institución (47).

En este marco se tienen tres unidades de análisis: las personas, los grupos y la organización; de las dos primeras, se analizan y resaltan la personalidad, actitudes, motivación, formación de grupos y toma de decisiones conjuntas; la tercera unidad de análisis se toma desde una perspectiva global, estudiando el diseño y la estructura general de la organización (47).

Para los directivos de una institución es de gran importancia estudiar el comportamiento organizacional, ya que permite fortalecer las ventajas competitivas a través de la gestión que realiza el gerente sobre el factor humano, teniendo en cuenta que este comprende el seno o núcleo básico para que la organización funcione de manera integral.

#### **4.1.4.3.4. Teoría de las relaciones humanas**

El principal precursor de la teoría de las relaciones humanas o de la escuela humanística fue Elton Mayo en Estados Unidos. En esta teoría se concibe al trabajador como un ser social, con sentimientos, percepciones, deseos y necesidades que lo motivan diariamente y apoyan el logro de objetivos empresariales (32).

Aunque no se ve al individuo como un ente económico, no se deja de lado el principal objetivo de las organizaciones: Maximizar la productividad. Este objetivo se consigue satisfaciendo las necesidades básicas del ser humano, teniendo en cuenta todos los factores sociales y psicológicos que permiten integrar a las personas con la naturaleza y el desarrollo empresarial (32).

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

Según Ricardo Logui, las relaciones interpersonales son asociaciones a largo plazo entre dos o más personas que pueden basarse en emociones como el amor, el gusto, negocios y actividades sociales. Para Omar Pacheco es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie y Georgina Ehlermann considera que es la interacción que se da por medio de la comunicación que entabla una persona y el grupo al cual pertenece (48). Contar con buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo permite el desarrollo integral de un entorno laboral sano.

Por su parte, los entorno labores son un conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta, la satisfacción y la productividad. Está relacionado con el «saber hacer» del directivo, con los comportamientos de

las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (49).

En este sentido, las relaciones interpersonales y los entornos laborales guardan especial relación con el ambiente de trabajo, el cual expresa la calidad de los entornos y material disponible para que los trabajadores ejerzan sus funciones. Es el ambiente de trabajo donde el ser humano gasta buena parte de su tiempo y, por ello, se acredita que los problemas de salud y condiciones laborales están interrelacionados de forma indisociable siendo, por tanto, imposible aislar causa y efecto. Si la relación entre la salud del trabajador y el ambiente de trabajo es favorable, el trabajador se beneficiará contribuyendo a su dignidad y autoestima, y potencializar su crecimiento personal (50).

La calidad del trabajo es el grado de motivación, identificación organizacional y bienestar de los trabajadores generado dentro de la organización (50), que la integran una serie de dimensiones o características que fortalecen y dinamizan el ambiente laboral, entre las que están: Estructura, comunicación, toma de decisiones, planificación, responsabilidad, remuneración, tolerancia la conflicto, autonomía, rendimiento, estatus y apoyo. Todo lo anterior, con el fin de satisfacer necesidades y expectativas que contribuyan a la satisfacción laboral.

Para Atalaya María (50) la satisfacción laboral es la percepción subjetiva de las personas respecto a todos los factores vinculados con la institución y con sus relaciones interpersonales. Por lo tanto, el hecho de que, si un empleado se encuentra satisfecho o no, parte de aquellas actitudes, predisposiciones y experiencias que se dan dentro del ambiente laboral y que definen el estado del clima organizacional dentro de las instituciones.

### **4.3. MARCO NORMATIVO**

Se procede a mencionar la normatividad colombiana que regulan aspectos del clima organizacional; por lo que propicia la calidad y el cuidado del cliente interno, como parte esencial dentro de una institución:

**DECRETO 1083 DE 2015**, por medio del cual se incorporan modificaciones al Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública; teniendo como temas principales los siguientes: bienestar social (incentivos, programas, sistema de estímulos), capacitación (educación formal y no formal; planes y programas), carrera administrativa (periodo de prueba, proceso de selección), comisión de personal y agencia estatal (51).

Cabe señalar que el Título 10, específicamente el **artículo 2.2.10.7** de este decreto, trata sobre el Sistema de Estímulos, el cual señala de conformidad con el **artículo 24 del Decreto Ley 1567 de 1998**, los programas de bienestar de calidad de vida laboral con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de

vida laboral (51). Para lo cual, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

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

**Parágrafo.** *El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación (Decreto 1227 de 2005, art. 75).*

Según la gran variedad de consideraciones que se deben tener dentro del clima organizacional se incluye la Resolución 652 de 2012 emitida por Mintrabajo, mediante la cual establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas; esta fue modificada parcialmente cambiando algunos de sus artículos mediante la Resolución 1356 de 2012 (52).

Es importante señalar y reconocer algunas de las normatividades existentes que sirven como mecanismos para propiciar una adecuada gestión de cuidado y protección del personal, tanto desde sus condiciones físicas como mentales dentro de su entorno laboral:

### **Cuadro 3.** Marco normativo

<b>LEY 9 DE 1979</b>	Código Sanitario Nacional. Se reglamenta en su título III: la salud ocupacional por medio de la cual se establecen normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.
<b>LEY 909 DE 2004</b>	“Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones” (53).
<b>LEY 1010 DEL 2006</b>	El Congreso de la República adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo (54).
<b>DECRETO LEY 1567 DE 1998</b>	“Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado” (55).

<b>RESOLUCIÓN 1016 DE 1989</b>	Los ministros de trabajo y seguridad social y de salud reglamentan la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país (56).
<b>RESOLUCIÓN 2346 DEL 2007</b>	Minprotección regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo de las historias clínicas ocupacionales (57)
<b>RESOLUCIÓN 2646 DEL 2008</b>	Minsalud establece disposiciones y define responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional (58).
<b>DECRETO 2663 DE 1950</b>	El presente Código regula las relaciones de Derecho Individual del Trabajo de carácter particular y las de Derecho Colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. Por el cual se modifican algunos artículos del Decreto número 2663 de 1950, sobre el Código Sustantivo del Trabajo (59).
<b>DECRETO 3743 DE 1950</b>	Por medio del cual se modifican algunos artículos del Decreto número 2663 de 1950, sobre el Código Sustantivo del Trabajo (59).
<b>DECRETO 3075 DE 1997</b>	Por medio del cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones (60).
<b>DECRETO 873 DE 2001</b>	El Ministerio de Relaciones exteriores promulga el Convenio número 161 sobre los Servicios de Salud en el Trabajo, adoptado por la 71a. Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, Ginebra, 1985. Teniendo en cuenta que la protección de los trabajadores contra las enfermedades, sean o no profesionales, y contra los accidentes del trabajo constituye una de las tareas asignadas a la Organización Internacional del Trabajo (61).
<b>DECRETO 1072 / 2015 versión actualizada 2016</b>	Mintrabajo a través del Decreto único reglamentario del sector trabajo; establece la aplicación del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST); en el Libro 2-Parte 2-Título 4-Capítulo 6 desde el artículo 2.2.4.6.1 (62)



<b>NTC - OHSAS 18001-2007 ICONTEC</b>	Esta norma internacional se utiliza como referente para establecer los requisitos del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el trabajo, que permita a las organizaciones controlar sus riesgos y mejorar su desempeño (63).
---	--

#### **4.4. MARCO CONTEXTUAL**

La creación del Hospital Horacio Muñoz Suescún se remonta al año 1885, cuando el señor Anacleto Velázquez Jaramillo donó una casa de tapia y tejas de barro, situada en la calle Real, para la fundación de un hospital de caridad en donde se diera alojamiento, asistencia, alimentación y abrigo a los enfermos notoriamente pobres y desvalidos del municipio de Sopetrán. Ya en el año 1915, el hospital queda a cargo de las hermanas Rosalía de la Cruz, María Plácida y San Justiciano, en el cual se incorporó una unidad que prestaba servicios extramurales. En 1985 se ordenó que el hospital llevara el nombre “Horacio Muñoz Suescún” un diputado ilustre de la Asamblea Departamental. El 16 de diciembre de 1994 se definió el Hospital, como una institución de naturaleza jurídica indeterminada hasta que finalmente en el año 2000 fue denominada como Empresa Social del Estado (64).

La ESE Horacio Muñoz Suescún del Municipio de Sopetrán, cuenta con una planta de personal conformada por 54 colaboradores, de los cuales 29 están con contrato directo en la entidad y 25 con contrato por prestación de servicios; de los 29 que están en planta, 8 son del área administrativa y 21 de la parte asistencial.

El hospital tiene diversos contratos con Cafesalud, Nueva EPS y Coomeva, régimen especial a los afiliados de la Fundación Médico Preventiva (Magisterio) y Policía Nacional, Régimen Subsidiado a los afiliados a Savia Salud, además de las atenciones a la Población Pobre No Afiliada – PPNA - (Vinculados). La atención de urgencias se presta a todas las personas que lo requieran independientemente de la EPS a la cual se encuentren Afiliados.

##### **4.4.1. Plataforma estratégica del hospital**

###### **4.4.1.1. Misión**

“Somos una ESE prestadora de servicios integrales de salud de primer nivel de complejidad, contribuimos al cuidado de la vida y la recuperación de la salud, mediante un servicio integral, seguro, humanizado y diferenciado, satisfaciendo las necesidades del cliente interno y externo con calidad, eficiencia y sentido humano, orientado al cumplimiento de los estándares que contribuyan a elevar las condiciones de salud de la comunidad Sopetranera”.

#### 4.4.1.2. Visión

“La Empresa Social del Estado Hospital Horacio Muñoz Suescún, será una institución prestadora de servicios de salud reconocida, competitiva, auto sostenible social y económicamente, que satisface las necesidades básicas de la población atendida a través de servicios de salud con calidad y calidez humana, con una tecnología de acuerdo a nuestro nivel y un personal idóneo, calificado y amable; pensando siempre en el mejoramiento continuo de la atención en salud, de la satisfacción del usuario, de su calidad de vida y la preservación del medio ambiente”.

#### 4.4.1.3. Valores

**Respeto a la dignidad humana:** Garantizando hasta donde esté al alcance de la empresa, los derechos universales e irrenunciables de la persona y la comunidad para mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social, de conformidad con la dignidad que debe reconocerse a todo ser humano.

**Vocación por el servicio:** El servicio es una vocación que nos indica disponibilidad y generosidad, logrando la satisfacción del otro, encontrando un engrandecimiento personal y un permanente mejoramiento de los servicios.

**Tolerancia:** Es la expresión más clara del respeto por los demás y como tal es un valor fundamental para la convivencia pacífica entre las personas

**Sentido de pertenencia:** Es un valor que nos permite amar lo que hacemos y amar las instituciones que nos permiten crecer y servir.

**Responsabilidad:** Es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás. Es hacer lo que nos corresponde de la mejor manera

**Trabajo en equipo:** Significa poner en práctica algunos principios de relaciones humanas, como son: comunicación, cooperación, coordinación, reconocimiento de la capacidad del trabajo que realiza otro miembro del grupo y confianza en el grupo.

#### 4.4.1.4. Servicios

**Hospitalización:** Prestan el servicio de hospitalización con calidad humana y profesional, pensando en el bienestar de los pacientes.

**Servicio de Urgencias:** El servicio de urgencias tiene como prioridad preservar la integridad de cada uno de los pacientes. Abierto las 24 horas del día.

**Odontología General:** La unidad de odontología general cuenta con todos los elementos necesarios para ofrecer calidad y satisfacción para la salud oral. Consulta Odontológica (3 unidades).

**Sala de Partos:** En sala de partos encontrará un servicio basado en la calidad humana, el buen trato y la salud tanto de las madres como de cada recién nacido.

**Consulta Externa:** El hospital ofrece a los pacientes 4 consultorios dotados con todos los equipos necesarios para una óptima atención. Consulta externa por Medicina (3 consultorios).

**Servicios de Apoyo:** Servicio Farmacéutico, Laboratorio Clínico, Electrocardiograma, Transporte Asistencial Básico (TAB), Aseo y ropería, Departamento Administrativo, Toma e Interpretación de Radiografías Odontológicas, esterilización.

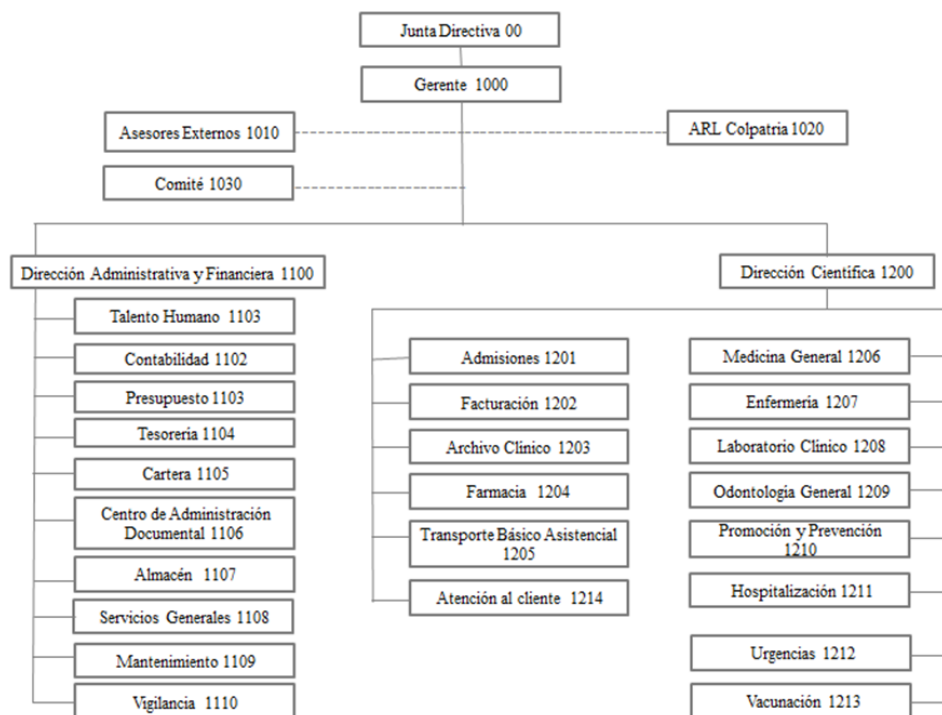
**Promoción y Prevención:** Este servicio está enfocado a la Promoción y Prevención a toda la comunidad del municipio de Sopetrán.

**Atención Extramural:** Ofrecen un servicio de atención extramural para todas aquellas personas que por sus condiciones físicas o de salud no pueden acudir a las instalaciones.

**Atención Domiciliaria:** El servicio de atención domiciliaria permite trasladar a los equipos al hogar y desde allí ayudar a mejorar la calidad de vida del paciente.

#### **4.4.1.5. Organigrama**

El Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán está organizado de la siguiente manera, según información proporcionada por los administrativos de la institución:



**Figura 1.** Organigrama de la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún\*

\*Departamento de calidad de la *ESE Horacio Muñoz Suescún*.

## 5. MÉTODOS

### 5.1. Naturaleza del estudio

El presente trabajo fue elaborado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo, donde se recolectaron datos con base en el análisis estadístico de variables del clima organizacional dentro de la ESE HHMS.

### 5.2. Fundamentación epistemológica

El positivismo es un paradigma epistemológico orientado a encuadrar un tipo de metodología investigativa identificando realidades de manera objetiva. Según Adler, este paradigma *“denota un enfoque filosófico, teoría o sistema basado en la opinión de que, en la vida social, así como el sentido de las ciencias naturales, experiencias y su tratamiento lógico y matemático son la fuente exclusiva de toda la información que vale la pena”* (65).

El interés principal del paradigma positivista es explicar, controlar y predecir mediante metodologías deductivas o cuantitativas los resultados de un estudio, para así lograr generalizarlos. Se identifican patrones medibles que ayuden a predecir la conducta del objeto de análisis (n). La presente investigación se sustenta mediante el enfoque epistemológico anteriormente descrito, puesto que se explica el clima organizacional y sus dimensiones dentro de la ESE HHMS a través de medios estadísticos de diversas variables desde una perspectiva objetiva (66).

### 5.3. Tipo de estudio

Un estudio observacional se caracteriza por realizarse a través de métodos estadísticos, donde la labor del investigador se limita a la medición de las variables definidas en el estudio. Por lo tanto, esta investigación se encasilla dentro de este tipo, debido a que no existen intervenciones por parte de los proyectistas, limitándose a describir la situación dentro de la población de estudio; básicamente, se trata de observar y registrar el comportamiento de un grupo de variables condicionantes sin influir en la población (67).

Las investigaciones de tipo descriptivo sirven para analizar cómo son y se manifiestan uno o varios fenómenos dentro de una población de estudio, detallando las características específicas necesarias para la investigación. Además, Rojas Marcelo, establece que estos tipos de estudio permiten identificar formas de conducta y establecer comportamientos concretos de la unidad de análisis (68).

Por lo anterior, se considera esta investigación de tipo descriptivo, debido a que pretende recolectar datos para medir y evaluar las diferentes dimensiones o

características del Clima Organizacional a través de variables, con el fin de determinar cómo se manifiestan dentro de la institución. Es decir, se describirá el fenómeno tal cual se presente en la delimitación espacial y temporal, sin introducir modificaciones.

Por otra parte, los diseños de estudio de tipo transversal son aquellos que no tienen continuidad en un período específico de tiempo y son utilizados para recoger y analizar datos en el mismo momento (69). Por esta razón, el presente estudio es denominado como de corte transversal, ya que para la recolección y análisis de información se aplicará un único instrumento, el cual recoge todas las variables y dimensiones necesarias sin realizar seguimiento temporal.

## **5.4. Delimitación del estudio**

### **5.4.1. Delimitación Espacial**

La investigación se realizó en el departamento de Antioquia-Colombia, en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de primer nivel de atención, ubicado en el área urbana del municipio Sopetrán.

### **5.4.2. Delimitación Temporal**

La información se recolectó durante el primer semestre del año 2021

### **5.4.3. Unidad de Análisis**

El universo de estudio de la presente investigación fueron todos los empleados del Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán que estaban laborando durante el período de recolección de la información y hacen parte de las áreas administrativas, asistenciales y de apoyo.

## **5.5. Muestra**

Para esta investigación se tomó toda la población laboral al servicio de la ESE HHMS sin realizar procesos de selección de muestra estadística, por ser un grupo pequeño que se redujo aún más al aplicarse los criterios de inclusión y exclusión de la investigación.

### **5.5.1 Criterios de inclusión**

- Personal administrativo y asistencial con contrato directo y de prestación de servicios
- Personal de apoyo (aseo y vigilancia)
- Con disposición o voluntad para participar
- Que lleven más de 6 meses laborando en la institución

### **5.5.2. Criterios de exclusión**

- Personal que se encontraba desarrollando sus prácticas académicas en la institución
- Que sus labores en la ESE fueran un tiempo menor o igual a 6 meses
- Personal que en período de vacaciones y/o licencias para el período de recolección de información
- Personal con el cual no se logró comunicación al momento del estudio.
- No tuvieron deseo voluntario de participar.

### **5.6. Plan de recolección de la información**

Para recolectar exitosamente la información se hizo a través de las tecnologías de Información y comunicación (TICs) disponibles en el medio y en forma personalizada, como se describe en los siguientes pasos:

1. Contactar la ESE HHMS: Solicitar la autorización de forma virtual a la gerencia de la institución, con el fin de recibir el aval y oficializar el estudio (Anexo 1).
2. Concretar fechas para presentar la propuesta de investigación.
3. Presentar ante el HHMS la investigación a realizar a través de canales virtuales.
4. Gestionar las autorizaciones requeridas por parte de la Universidad de Antioquia para realizar la investigación.
5. Ajustar el instrumento de recolección de la información con base en el modelo de la OPS de forma virtual.
6. Diseñar el consentimiento informado.
7. Exponer ante los directivos de la ESE el tratamiento y manejo de la información.
8. Crear invitación para recolectar contactos
9. Definir el calendario para la recolección de información en la ESE.
10. Aplicar las estrategias diseñadas para la vinculación del personal.
11. Aplicar las estrategias para la realización del trabajo de campo.
12. Proveer el consentimiento informado a los participantes de forma virtual.
13. Aplicar el instrumento de recolección de datos de forma virtual.

### **5.7. Instrumento**

Se utilizó una encuesta virtual elaborada a través de Google Forms, la cual consta de 2 partes; la primera con dimensiones sociodemográficas y laborales; la segunda compuesta de 4 dimensiones, que a su vez la integran 4 subdimensiones, donde cada una contiene 5 afirmaciones, para un total de 80 reflexiones tomadas del modelo de la OPS para evaluar el CO desde una realidad objetiva y una percepción subjetiva. Estas variables fueron elegidas

acorde al diseño organizacional de la institución y la presunción de los investigadores (Anexo 3).

Las instrucciones u orientaciones para facilitar el diligenciamiento del instrumento fueron:

- La encuesta debe ser aplicada de forma virtual.
- Para evitar repeticiones se llenó un formato por correo.
- El llenado de la encuesta es personal, anónimo y confidencial.
- Todas las afirmaciones deben tener respuesta.
- La información será recogida y analizada únicamente por las investigadoras
- En caso de presentarse dificultades en la recolección de la información la encuesta se aplicará de forma presencial.

### **5.7.1. Caracterización de las variables**

#### **5.7.1.1. Dimensiones Sociodemográficas**

Sexo

Edad

Nivel educativo

#### **5.7.1.2. Dimensiones laborales**

Tiempo de servicio en el Hospital

Número de horas laborales diarias

Tipo de contrato

Tipo de personal: administrativo - asistencial – apoyo

#### **5.7.1.3. Dimensiones según la OPS para la evaluación del CO**

- Liderazgo
  - Dirección
  - Estímulo a la Excelencia
  - Estímulo al trabajo en equipo
  - Solución de conflictos
- Motivación
  - Realización personal
  - Reconocimiento de la aportación
  - Responsabilidad
  - Adecuación de las condiciones de trabajo
- Reciprocidad
  - Aplicación al trabajo
  - Cuidado del patrimonio institucional
  - Retribución
  - Equidad
- Participación



- Compromiso con la productividad
- Compatibilidad de intereses
- Intercambio de información
- Involucración al cambio

**Cuadro 4.** Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	VARIABLES	Etiqueta	Categoría	Naturaleza	Tipo
	Sexo	Sexo del encuestado al momento de la aplicación del instrumento	1= Hombre 2= Mujer	Cualitativa	Nominal
	Edad	Edad del encuestado al momento de la aplicación del instrumento	Numérico	Cuantitativa	Discreta
	Nivel educativo	Nivel de educación del encuestado al momento de la aplicación del instrumento	1= Estrato 0 2= Estrato 1 3= Estrato 2 4= Estrato 3 5= Estrato 4 6= Estrato 5 7= Estrato 6	Cualitativa	Ordinal
	Tipo de contrato	En la ESE existen 2 tipos de contratos laborales, el encuestado selecciona el que tenga al momento aplicación del instrumento	1 = Contratación directa 2= Contrato por prestación de servicios	Cualitativa	Nominal
	Tiempo de servicio en la institución	Analizar el tiempo de vinculación del personal en la ESE, a través de tres categorías.	1= Entre 6 meses a 2 años 2= Más de 2 años a 5 años 3= 5 años o más	Cualitativa	Ordinal

	Número de horas laborales diarias	Esta variable mide las horas diarias de vinculación laboral a través de cuatro categorías.	1= Hasta 5 horas diarias 2= entre 6 y 12 horas diarias 3= entre 13 y 19 horas diarias. 4= Mas de 20 horas de diarias.	Cualitativa	Ordinal
	Tipo de personal del hospital	Define el tipo de personal que integra el hospital ya sea del área asistencial o administrativa	1= Asistencial 2= Administrativo 3 = Apoyo	Cualitativa	Ordinal
	Liderazgo	Dirección	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
		Estímulo de excelencia	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
		Estímulo de trabajo en equipo	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
		Solución de conflictos	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
	Motivación	Realización del personal	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
		Reconocimiento de la aportación	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
		Responsabilidad	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
		Adecuación de las condiciones de trabajo	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
	Participación	Compromiso con la productividad	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
		Compatibilidad de intereses	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
		Intercambio de información	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal

		Involucración al cambio	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
	Reciprocidad	Aplicación al trabajo	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
		Cuidado del patrimonio institucional	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
		Retribución	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal
		Equidad	Falso / Verdadero	Cualitativa	Nominal

## 5.8. Criterios de calidad, confiabilidad y validez del instrumento

### 5.8.1. Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento garantiza la estabilidad de los datos obtenidos y la disminución de los riesgos que se puedan presentar en el momento de la aplicación. Representa la exactitud con la que el instrumento mide lo que se pretende medir y los resultados obtenidos a partir de su aplicación no contienen errores o son mínimos (70).

- El instrumento está diseñado para obtener resultados iguales o similares si se aplican de forma repetida al sujeto.
- El instrumento fue propuesto y validado por la OPS y ha sido utilizado por otras investigaciones similares.
- Para realizar un adecuado análisis se tomaron 20 reflexiones por cada dimensión las cuales son claras, concisas y no repetitivas.
- Las instrucciones de llenado son claras y de fácil diligenciamiento.
- La encuesta al ser virtual permitió ser respondida con tiempo suficiente y en espacios seguros y tranquilos para los funcionarios.

### 5.8.2. Validez

En investigación cuantitativa, la validez de los resultados apunta al valor de las conclusiones a las que se llega y la posibilidad de que estas puedan ser replicadas en estudios externos. Además, Paella y Martins afirman que la validez representa la relación entre lo que se mide y lo que se pretende medir, con el fin de evitar los sesgos (70).

- Las afirmaciones engloban diferentes situaciones reales que se dan dentro de instituciones de salud.
- Las respuestas a las afirmaciones representan la expresión de juicios de valor de los participantes permitiendo exteriorizar sus percepciones.
- Se garantizó la honestidad de las respuestas por medio de la confidencialidad.

- Se conceptualizaron las diferentes dimensiones para que puedan aplicarse a las realidades.
- Todas las dimensiones se encontraron divididas en subdimensiones garantizando una mayor especificidad que permite identificar las opiniones del personal sobre su realidad y percepción respecto a la organización.
- Se tomó dentro de la investigación a todo el personal administrativo, asistencial y de apoyo.
- Se realizó una prueba piloto para identificar errores y evaluar el tiempo necesario para aplicarlo.
- El instrumento no ha perdido validez en el tiempo y se ha implementado exitosamente en otras instituciones.
- Las reflexiones de la encuesta fueron redactadas para ser comprendidas con facilidad y el lenguaje utilizado se ajustó por las proyectistas de acuerdo con el contexto actual, sin perder el sentido ni la intención de la oración.

### **5.8.3. Calidad**

Para garantizar la calidad de los resultados en la investigación se tomaron las siguientes características:

- Las encuestas que sean entregadas en un tiempo superior a 1 semana fueron excluidas de la investigación.
- Se elaboraron instrucciones claras que orientaran el llenado y utilización del instrumento.
- El formato virtual utilizado para la aplicación del instrumento fue de fácil diligenciamiento y manejo.
- Se validó que las personas encuestadas no se encontraran dentro de los criterios de exclusión antes descritos.
- La encuesta no tuvo afirmaciones personales ni solicitó información a los participantes que pudiera afectar su privacidad y anonimato.

### **5.9. Encuesta piloto**

Para la prueba piloto se utilizó una muestra de 10 participantes pertenecientes a diferentes instituciones de salud con voluntad de contribuir en la investigación. Cada individuo, antes de responder la encuesta diligenció el consentimiento informado que se encuentra adjunto al formato virtual del instrumento, sin afectar el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas.

La encuesta piloto se realizó de forma virtual a través de la herramienta Google Forms y fue enviada a los correos electrónicos de los participantes bajo los mismos parámetros antes planteados para la recolección de la información. Se destinó un espacio al final de la encuesta para opiniones y sugerencias que permitió identificar dificultades y ajustar los errores que pudieran entorpecer el normal desarrollo en la aplicación del instrumento a la población de la ESE HHMS.

## **5.10. Estrategias para vincular a la Institución en la investigación**

La dinámica propuesta consistió en presentar el tema al grupo de estudio, haciendo uso de herramientas informáticas que permitieron abordar la importancia y factores que influyen en el CO y a su vez comunicar la intención de los directivos y la Universidad de Antioquia en desarrollar esta investigación en la ESE, enfatizando en los beneficios que traerá a los involucrados. Además, se abrieron espacios virtuales de comunicación, con el fin de resolver dudas frente al tema, detectar necesidades del personal y generar confianza para facilitar la relación entre las partes.

Este primer acercamiento contó con material de apoyo como: carteleras, plegables, juegos virtuales y una serie de vídeos didácticos para la descripción del tema (anexo 4). Al interactuar con estas herramientas, el personal logró tener una visión más amplia del entorno y el tema a estudiar, lo que permitió que se apropiaran del estudio.

Los incentivos tangibles e intangibles también hicieron parte de la propuesta de integración del personal, como lo fueron los reconocimientos públicos, frases que evidencian agradecimiento por la participación en el estudio, publicación de los resultados, felicitaciones por parte de la Universidad y a las que se llegó por mutuo acuerdo con el hospital.

## **5.11. Estrategias para la realización del trabajo de campo**

Para el trabajo de campo se tomaron en cuenta las siguientes estrategias:

- Reunir todos los correos de los funcionarios y a través de ellos crear canales de comunicación
- Contar con diferentes medios de comunicación como: teléfono, celular y correos, que permitan el correcto flujo de información y el seguimiento constante al estudio
- Tener un trato amable con los funcionarios de la ESE en los canales virtuales dispuestos para la comunicación
- Hacer uso de las herramientas de comunicación, como alternativa para compartir datos, resultados e información en tiempo real
- Contar con los permisos correspondientes para acceder a la información necesaria del estudio sin inconvenientes
- Para brindar confianza, tranquilidad y seguridad a los participantes, se propuso diligenciar la encuesta virtual, desde un lugar cómodo y libre de interferencia, donde los participantes puedan tener un distanciamiento apropiado y garantizar el anonimato.
- Cumplir con todas las normas de bioseguridad vigentes a la fecha, durante las visitas estrictamente necesarias a la institución.
- Compartir información a cada participante sobre el diligenciamiento de la encuesta virtual por medio del correo.
- Enviar las encuestas virtuales a todos los funcionarios de la ESE, al igual que el consentimiento informado.

- El personal dispuso de 10 días para realizar el diligenciamiento virtual de las encuestas, sin que afectara sus labores. Al finalizar el tiempo acordado por las investigadoras, se dio por finalizada la recolección de la información del estudio para así dar cumplimiento a la planeación realizada.
- Entregar la encuesta en forma presencial sólo cuando la situación o un funcionario específico lo requiera.
- Disponer de un contacto telefónico y un correo electrónico destinado únicamente para las preguntas o inquietudes referentes a la investigación.
- El envío de información se realizó al correo personal y/o WhatsApp proporcionado por cada funcionario y la devolución se hizo del mismo modo para así garantizar la confiabilidad y seguridad de los datos.
- Para realizar exitosamente el trabajo de campo fue necesario entablar constantes comunicaciones por diferentes medios con los directivos de la institución.

### **5.12. Procesamiento, consolidación y tabulación de la información**

Una vez recolectados los datos, se enumeraron correlativamente para luego realizar el procesamiento y consolidación en una matriz de Excel y mediante el análisis estadístico; se organizaron y resumieron los datos de manera que arrojaran información significativa. Para esto, se tuvo en cuenta la plantilla para la calificación de respuestas propuesta por la OPS, donde a cada una que coincida con esta se le asignará el valor de 1 y las que no el valor de 0.

En la matriz de Excel denominada “hoja de conteo” se situaron los 1 que coincidieron con la planilla de respuestas. En las filas se encuentran los cuestionarios aplicados y en las columnas los números del 1 al 80 que corresponden a las afirmaciones que tiene el instrumento. Así mismo, se incluye la medición de la media aritmética para conocer el promedio o el valor representativo de los datos que se calcularon sumando todos los 1 que se encontraron en las casillas aplicando la fórmula ( $X = (x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n) / N$ ), cuyo resultado fue siempre 1 o fracción.

Se asignaron valores numéricos a las opciones de respuesta con el fin de facilitar el análisis de los resultados. Al utilizar estos valores se calculó el promedio, la mediana y la desviación estándar. La tabulación de los datos se realizó a través de tablas dinámicas donde cada columna representa una pregunta y cada fila las respuestas dadas por los funcionarios; las tablas permitieron calcular, resumir y analizar datos, de forma que se puedan hacer comparaciones, patrones y tendencias en ellos. Con ayuda de la tabulación cruzada se encontraron correlaciones entre las respuestas a diferentes preguntas.

### **5.13. Plan de análisis.**

El análisis de la información se realizó a través de la herramienta ofimática Excel teniendo en cuentas las orientaciones dadas por la OPS, las cuales indican que el mayor resultado que arroja cada variable es de 5 puntos; cuando los valores oscilan entre 5 y por encima de 3, el clima es satisfactorio; un nivel medio de la variable está entre 2.5 y 3 y se considera clima en riesgo; y cuando el nivel de la variable está por debajo de 2.5 se interpreta que el CO es insatisfactorio en relación con el parámetro deseable (Anexo 5. Ver el Excel adjunto).

El plan de análisis está representado en el informe final, donde se exponen los datos recolectados sin interponer ningún tipo de modificaciones a las variables determinadas. Para ello, se hizo uso de la estadística descriptiva que permite organizar y presentar la información a través de cuadros o tablas que contienen información unidimensional y bidimensional. También fue posible hacer uso de la diagramática en donde se incluyen gráficos de barras, circulares y gráficas de puntos, que son pertinentes para visualizar los datos con mayor facilidad; además, tienen consigo un análisis escrito individual que da respuesta a los objetivos específicos planteados. Finalmente, en las conclusiones se reservó un espacio para brindar aportes que contribuyan al mejoramiento, fortalecimiento o mantenimiento del clima organizacional y sus diferentes variables dentro de la institución.

## 6. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Esta investigación se acoge a los juicios del Código de ética de Núremberg, del informe de Belmont y la declaración de Helsinki, donde prima el respeto por la autonomía del sujeto investigado. Además, se tienen en cuenta los principios básicos de la bioética: beneficencia y no maleficencia del individuo estudiado, por lo cual se aplicó un consentimiento informado que contiene la descripción del estudio, los riesgos y beneficios de este, la confidencialidad para el tratamiento de los datos y finalmente, un espacio donde se expresa la participación voluntaria del funcionario (Anexo 6).

También se da cumplimiento al principio de justicia, puesto que se garantiza el derecho a un trato con equidad, privacidad, anonimato y confidencialidad; por ende, este estudio fue realizado sobre los trabajadores del HHMS sin discriminar al sujeto por sexo, edad, raza o condición socioeconómica. Esta investigación responde a las normas del CIOMS (Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas) que aplican para los países en vía de desarrollo y a los estatutos expedidos por la Universidad de Antioquia, entre los cuales está el Acuerdo Superior 153 de 1990 que reglamenta la actividad de investigación en la Universidad, respetando el Código de Ética de la UdeA, a la Comisión Institucional de Ética y el Comité Central de Ética en la investigación.

Este trabajo también da cumplimiento a la resolución 8430 de 1993 del Ministerio de salud, el cual establece las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud en Colombia y a la ley Estatutaria 1581 del 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Además, el estudio no realizó intervenciones o modificaciones en las variables fisiológicas, psicológicas, sociales y laborales sobre la población objeto, por lo que se ha determinado que esta es una investigación de riesgo mínimo.

Los riesgos potenciales del proyecto se derivan del manejo de la información por pérdida o robo, invasión a la privacidad o violación a la confidencialidad, ocasionando algún tipo de repercusión en los participantes a causa de la revelación de datos, generando daños sociales como la estigmatización, discriminación o prejuicio; daños psicológicos como estrés, confusión, culpabilidad, vergüenza y pérdida de su propia confianza; y daños económicos puesto que puede tener un impacto negativo en su empleo con la posibilidad de ser despedido.

Por lo anterior, se acordó que únicamente las investigadoras tienen acceso a la información y firmaron un acuerdo de confidencialidad (Anexo 7), con el fin de garantizar a los participantes un adecuado tratamiento y protección de los datos personales. Además, se cuenta con una carta de aval firmada por los directivos del HHMS donde consta y aseguran que no habrá repercusiones negativas en las actividades laborales de quienes participen en el estudio, sin importar los resultados y análisis de este (Anexo 8).



Los participantes de la investigación, al ser trabajadores, se consideran población en condición de vulnerabilidad, por lo que se tuvo especial cuidado tanto en el acercamiento como en la divulgación de los datos, garantizando un trato respetuoso, responsable y sobre todo anónimo.

Finalmente, es importante aclarar que la información recolectada fue utilizada para fines académicos de las investigadoras en condición de estudiantes y para utilizarse como herramienta administrativa que le permita al hospital soportar su toma de decisiones para mejorar, fortalecer o mantener su clima organizacional.

## **7. CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVAS**

### **7.1. Viabilidad**

Los estudios de CO generan ventajas competitivas sobre otras instituciones de salud, puesto que permite mejorar los procesos, el trabajo en equipo y la productividad. Los principales interesados en dar una solución real al problema de desconocimiento del CO y los demás que se deriven de este, son los directivos de la institución, quienes han demostrado su deseo y voluntad de participar en el proyecto (Anexo 8), por lo cual es importante resaltar que existe aceptación política para el desarrollo de la propuesta de investigación.

El proyecto reunió las características necesarias para ser ejecutado, puesto que fue diseñado de acuerdo con las necesidades y expectativas de la institución en concordancia con las políticas de desarrollo y competitividad, donde se da importancia al recurso humano. Además, fueron respetados los principios de bioética de beneficencia, no maleficencia, justicia y autonomía.

Se acordó un compromiso por parte de las estudiantes y la institución para el desarrollo del trabajo de campo en modalidad virtual, acogiendo los lineamientos para los escenarios actuales donde existen limitaciones generadas por la pandemia. Lo anterior, aunque complejizó aún más el contexto y la obtención de resultados, no fue impedimento para ejecutar el proyecto y en cambio permitió contar con mayor tiempo de aplicación del instrumento, mejorar la confiabilidad, abarcar mayor población, hacer uso eficiente de los recursos y garantizar el bienestar integral de los involucrados.

El estudio contó con estrategias para el manejo de los datos recolectados, los cuales son confidenciales y anónimos, garantizando así que no existen daños en la vida laboral. Por otro lado, la ESE dispuso recursos para la realización del estudio como aquellos logísticos, equipos de cómputo, internet y espacios para el diligenciamiento de la encuesta. Las proyectistas además poseían los conocimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto y contaron con las herramientas para aplicarlo y controlarlo. Asimismo, el proyecto favorece al fortalecimiento del entorno laboral de los funcionarios de la ESE HHMS, donde se verán beneficiados indirectamente los usuarios externos.

### **7.2. Factibilidad**

Para realizar integralmente el estudio sobre Clima Organizacional en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescun de Sopetrán, se estimó un valor de alrededor de \$16.000.000 en la etapa de ejecución, repartidos entre los rubros: Recurso humano, equipos tecnológicos y servicios de energía e internet. Estos costos fueron asumidos por las investigadoras del proyecto y la Universidad de Antioquia en un periodo de 5 meses y algunos de ellos contribuidos en especie por las proyectistas. Además, se realizó una correcta caracterización de los

recursos a utilizar, así como aquellos aspectos logísticos requeridos para el trabajo de campo virtual, teniendo en cuenta la realidad económica de las estudiantes investigadoras y de la ESE haciendo un análisis del costo-beneficio.

Las tecnologías utilizadas no producen ningún impacto negativo en el ambiente, pues solo se necesitaron computadores o dispositivos con conexión a internet para el acceso a los formatos digitales. El recurso humano necesario para la ejecución del proyecto no es mucho en cuanto a cantidad, pero sí exige calidad debido a que para el tema investigado es necesario que existan estudios y conocimientos previos con el fin de ejecutar las estrategias y aplicar el instrumento establecido; este recurso fue suministrado por las proyectistas en función de estudiantes.

Este estudio responde a las necesidades de la ESE HHMS por lo que antes de este no se habían realizado estudios sobre clima organizacional, una herramienta que se hace imprescindible para la toma de decisiones, el mejoramiento continuo y la calidad. Esta es una investigación con beneficios dirigidos a la mejora de los entornos laborales, la rentabilidad institucional y el cumplimiento de las necesidades y satisfacción del cliente para diferentes actores internos y externos de la misma.

Se consideran pertinentes y oportunos los métodos utilizados para llevar a cabo el estudio, pues permitió recolectar datos verídicos para el logro de los objetivos y resguardar la integridad de los participantes, garantizando que sus actividades personales y laborales no se verán afectadas, respetando las normas de distanciamiento social y bioseguridad. Si bien la pandemia con su crisis económica y social ha traído serios problemas de financiamiento a la investigación, este estudio contempló los factores económicos de la nueva realidad, tanto para la ESE HHMS, la Universidad de Antioquia - Facultad Nacional de Salud Pública y las mismas proyectistas.

Se llegó a la conclusión de que la investigación fue factible, puesto que se ajustó al presupuesto de los actores que intervinieron y corresponde al contexto actual en el marco de la pandemia por COVID19.

## 8. RESULTADOS

### 8.1. PRUEBA PILOTO

Con la finalidad de validar la comprensión y calidad del instrumento de medición del clima organizacional, se realizó la prueba piloto la cual fue aplicada a un grupo de 10 personas, estudiantes de la Facultad Nacional de Salud Pública, que a su vez laboran en hospitales de forma permanente. El método para convocar a los participantes fue vía correo electrónico y WhatsApp, a un total de 30 personas de las cuales solo 10 cumplían con los criterios de inclusión y exclusión.

El diseño de la prueba piloto se muestra a continuación:



**Figura 2.** Prueba piloto del estudio de Clima Organizacional aplicada en la Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín Antioquia, 2021.

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

¿Qué se hará?:

Lo invitamos a participar de esta investigación en la etapa de prueba piloto, donde se tendrá en cuenta su experiencia como funcionario del hospital para conocer el Clima Organizacional y así contribuir al desarrollo integral del estudio. Si acepta, procederemos a aplicarle una encuesta con preguntas cerradas la cual deberá responder desde un dispositivo móvil o computador y tendrá una duración de 20 minutos aproximadamente. El instrumento utilizado es el propuesto por la Organización Panamericana de la Salud.

Los datos recolectados en esta encuesta serán tratados según el Código de Ética de la Universidad de Antioquia, las respuestas son totalmente anónimas y confidenciales, conocidas únicamente por las investigadoras garantizando que personas externas al estudio no tengan acceso a datos individuales. El nombre de los participantes no aparecerá en ninguna encuesta o informe, utilizando solo códigos de identificación en las hojas de respuesta. Al momento de realizar la encuesta no habrán personas a su alrededor que puedan visualizar las preguntas, y de esta manera no afectará sus labores dentro de la institución.

La investigación es financiada con recursos propios de las estudiantes, recuerde que usted no recibirá incentivos económicos por parte del proyecto, así mismo su participación en el estudio es gratuita.

**Riesgos:**

Esta investigación está catalogada como Sin Riesgo según la Resolución 8430 de 1993, puesto que no se realizará ninguna intervención que involucre variables fisiológicas, psicológicas, sociales y laborales, respetando los principios de beneficencia y no maleficencia.

Recuerde que su participación en este estudio es voluntaria y tiene el derecho de negarse a participar o discontinuar su participación si así lo desea, su decisión no afectará el normal desarrollo de sus actividades laborales. Usted tendrá derecho a conocer los resultados y análisis globales que estarán descritos en el informe final de la investigación.

**Figura 3.** Consentimiento informado de la prueba piloto aplicada en la Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín Antioquia, 2021

**ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL** ✕ ⋮

La encuesta está conformada por dos secciones, la primera, por datos generales sobre sus labores dentro de la institución, y la segunda, por 80 reflexiones las cuales deberá responder con verdadero o falso teniendo en cuenta sus labores y vivencias dentro de la institución. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos su total sinceridad, ya que así podrá contribuir a mejorar las condiciones laborales de la institución.

Los propósitos de la encuesta son de carácter netamente académico. Los datos solicitados son confidenciales, anónimos, custodiados únicamente por los investigadores, y los resultados serán utilizados como soporte institucional para generar acciones de mejora del Clima Organizacional.

**DATOS GENERALES**

En esta primera parte usted deberá llenar algunos datos generales sobre usted y su trabajo en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún.

¿Cuántos años tiene? \*

Texto de respuesta corta

.....

**Figura 4.** Primera parte del cuestionario de la prueba piloto sobre Clima Organizacional, aplicada en la Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín Antioquia, 2021

## ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL ✕ ⋮

La encuesta está conformada por dos secciones, la primera, por datos generales sobre sus labores dentro de la institución, y la segunda, por un cuestionario con 80 reflexiones las cuales deberá responder con verdadero o falso teniendo en cuenta sus labores y vivencias dentro de la institución. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos su total sinceridad, ya que así podrá contribuir a mejorar las condiciones laborales de la institución.

Los propósitos de la encuesta son de carácter netamente académico. Los datos solicitados son confidenciales, anónimos, custodiados únicamente por los investigadores, y los resultados serán utilizados como soporte institucional para generar acciones de mejora del Clima Organizacional.

---

### CUESTIONARIO

Responda con verdadero o falso las siguientes afirmaciones. Recuerde, no existen respuestas correctas o incorrectas.

**Figura 5.** Segunda parte del cuestionario de la prueba piloto sobre Clima Organizacional aplicada en la Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín Antioquia, 2021

### 8.1.1. Hallazgos estructurales de la prueba piloto

**Tabla 1.** Hallazgos de la prueba piloto aplicada en la Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín Antioquia, 2021

NÚMERO DE TRABAJADORES	TIEMPO (MINUTOS)	TIEMPO PROMEDIO (MINUTOS)	IDONEIDAD DEL LENGUAJE	OBSERVACIONES
1	10	12,6	90%	<p>La pregunta 3 dice de esta unidad, a qué unidad se refiere.</p> <p>La 43 y la 44 está repetida.</p> <p>Una persona con vocación de liderazgo que más que se haga ver cómo un jefe sea un líder.</p> <p>Muy largo</p>
2	12			
3	15			
4	12			
5	13			
6	10			
7	15			
8	12			
9	14			
10	13			
TOTAL	126	12,6		

La encuesta tuvo 7 observaciones por parte de los participantes, estas fueron evaluadas y aplicadas al cuestionario final; sin embargo, algunas recomendaciones están sujetas a la estructura del instrumento y no pueden ser modificadas, como por ejemplo la extensión del texto y gramática de las preguntas.

La plantilla de excel para la consolidación y tabulación de los datos no presentó ninguna novedad, fue de fácil diligenciamiento puesto que permite exportar los datos directamente de google forms a la planilla.

Variables Sociodemográficas				Variables laborales																
Nº	Genero	Edad	Nivel educativo	Tipo de contrat	Tiempo de servicio en la ESE	Número de horas laborales diaria	Tipo de personal	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10			
C1	1	32	6	1	3	4	2	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1		
C2	1	26	6	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1		
C3	2	36	6	2	1	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
C4	1	32	6	2	3	2	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1		
C5	1	36	6	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0		
C6	2	28	6	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0		
C7	1	32	6	1	1	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
C8	1	18	4	2	1	2	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		
C9	2	32	7	2	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
C10	2	31	6	1	1	3	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0		
C11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

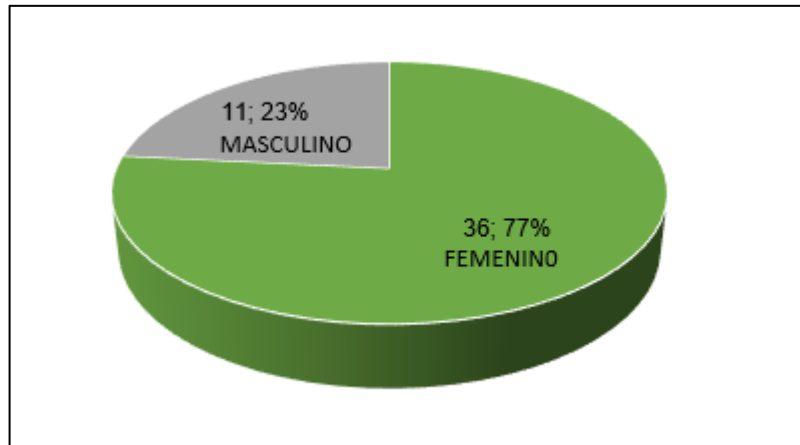
**Figura 6.** Consolidación de los datos de la prueba piloto sobre Clima Organizacional, aplicada en la Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín-Antioquia, 2021

## 8.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### 8.2.1 OBJETIVO 1. CARACTERIZAR AL PERSONAL DE LA ESE HHMS

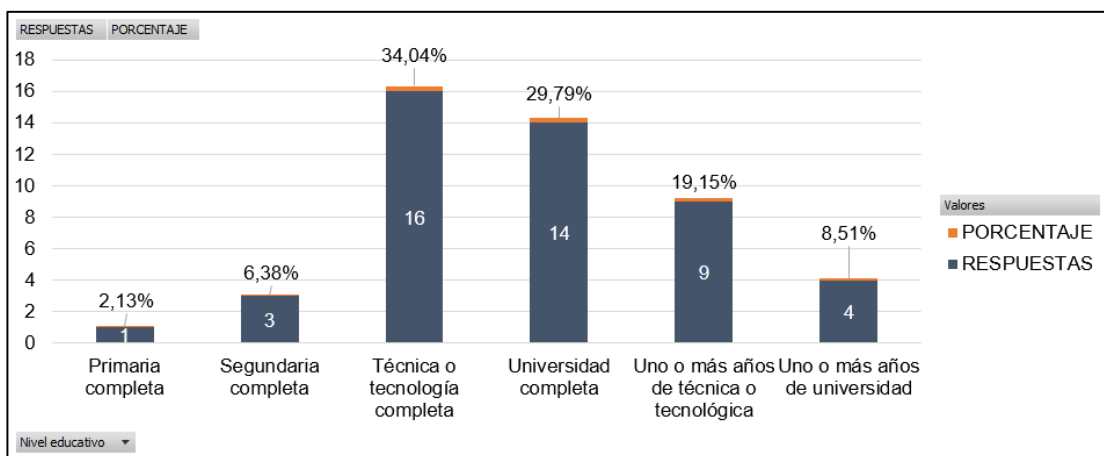
Actualmente, el Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán cuenta con 54 funcionarios, de los cuales se obtuvo una participación voluntaria del 87% correspondiente a 47 trabajadores del total de la población objeto de estudio. Al 13% restante no le fue posible participar por razones como: no disponer de tiempo para la realización de la encuesta, deseo voluntario de no participar, no cumplimiento de criterios de inclusión, licencias o vacaciones.

En la primera sección de la encuesta se hizo necesario realizar preguntas con variables sociodemográficas y laborales con el fin de caracterizar a la población según su sexo, edad, nivel educativo, tiempo de servicio en el hospital, número de horas laborales diarias, tipo de contrato y tipo de personal. Teniendo en cuenta lo anterior se realizaron los siguientes análisis a partir de cada gráfica:



**Figura 7.** Distribución de funcionarios según el sexo en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, año 2021

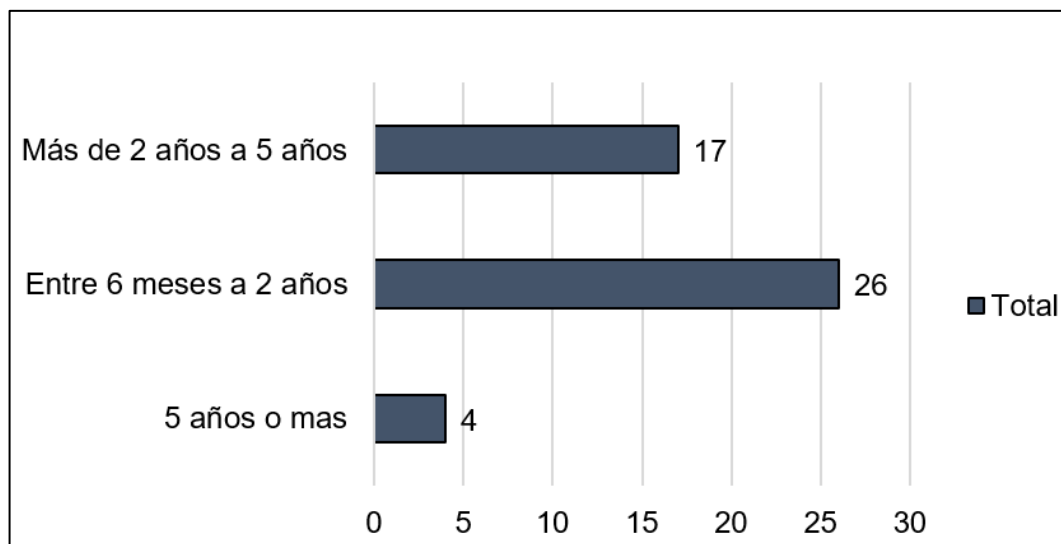
De la anterior gráfica se puede evidenciar que, de las 47 personas encuestadas, 36 se identifican con el género femenino y 11 con el masculino, lo que representa el 77% y 23% del total de la población respectivamente. Además, cabe resaltar que la edad de la población encuestada oscila entre los 23 y los 61 años.



**Figura 8.** Distribución porcentual según el nivel educativo alcanzado por los funcionarios de la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, año 2021.

En cuanto a la variable *nivel educativo*, se encontró que: 1 persona cursó primaria completa y 3 terminaron secundaria, en cuanto a estudios de educación superior, 13 aún no culminan sus estudios superiores, 16 poseen estudios de técnica o tecnología y 14 son Universitarios, es decir, el 63% de los encuestados están preparados académicamente para realizar sus funciones.

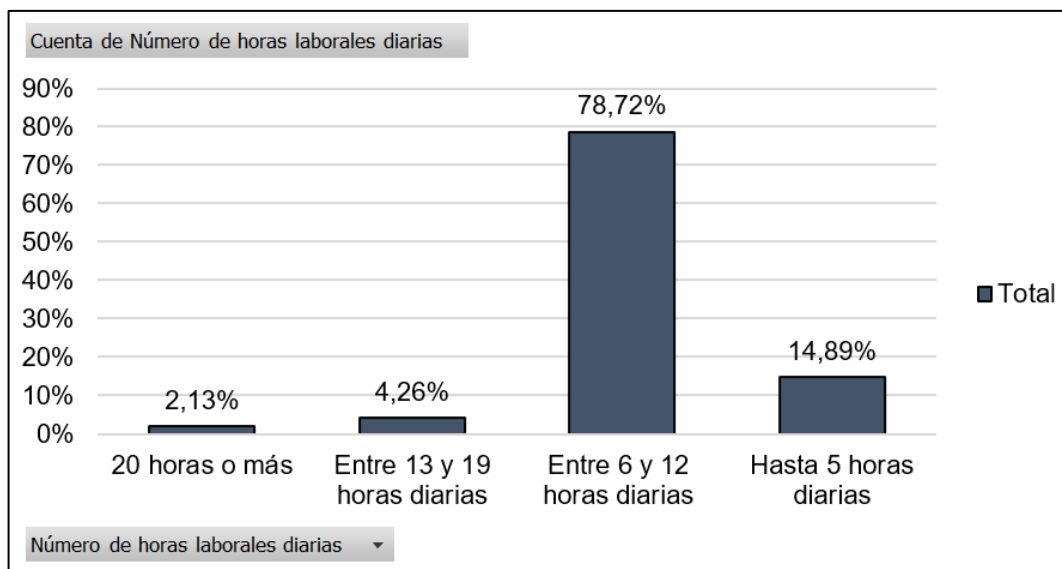




**Figura 9.** Distribución según el tiempo de servicio de los funcionarios en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, año 2021.

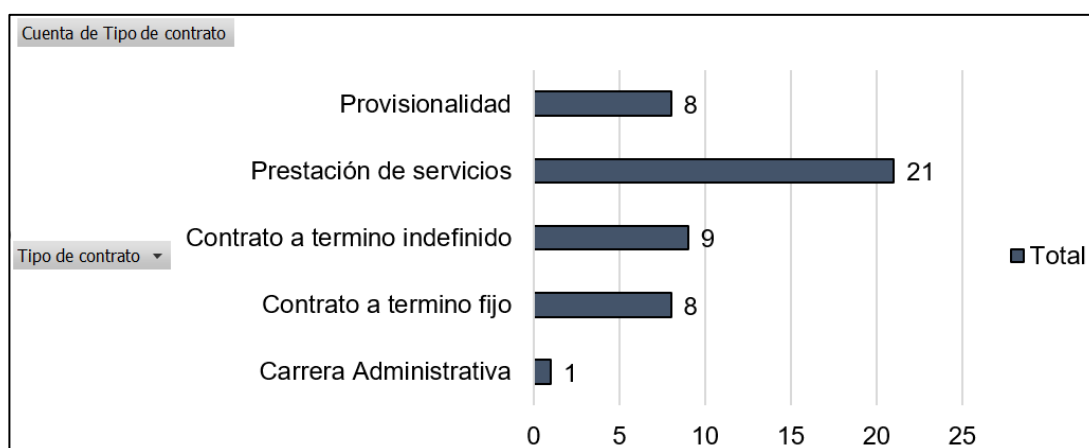
Con la finalidad de conocer el tiempo que llevan los funcionarios sirviendo al hospital, se decidió tomar la variable tiempo de servicio a través de la pregunta “¿Cuánto tiempo lleva laborando en la institución?”. A partir de esto se encontró que el 44,7% de la población, correspondiente a 21 personas, han trabajado en la institución entre 6 meses a 2 años; el 31,9% más de 2 años a 5 años y el 23,4% restante más de 5 años. Esta información permitió facilitar la validez a los datos, cumpliendo así con los criterios de inclusión y exclusión propuestos previamente.

Los resultados reflejan una alta rotación del personal en la ESE, dado que la mayor parte de los empleados se encuentran en el rango entre 6 meses a 2 años, y solo una minoría llega a permanecer más de 5 años, las implicaciones sobre el CO son: incertidumbre, aumento en los costos, disminuye el sentido pertenencia y relaciones laborales perdurables y sólidas, entre otras; sin embargo, esto se debe entre otras razones, al cambio de planta de personal que se realiza en cada periodo de gobierno, una decisión externa al hospital pero que lo afecta de forma directa.



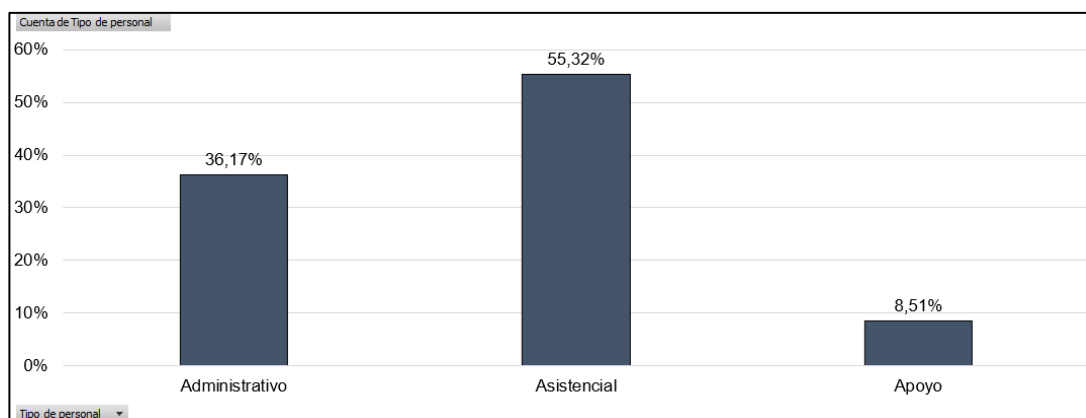
**Figura 10.** Distribución de la población según las horas laborales diarias en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021

En esta variable se encontró que gran parte de la población trabaja entre 6 y 12 horas diarias con una representación del 78,72%, el 14,89% hasta 5 horas diarias y una pequeña cantidad del 6,39% afirmó trabajar entre 13 a 20 horas o más.



**Figura 11.** Distribución de la población según el tipo de contrato en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021

Al consolidar los datos sobre la variable *tipo de contrato*, se pudo concluir que la mayor cantidad de funcionarios del Hospital están contratados bajo la modalidad de prestación de servicios con un 44,7%, seguido del contrato a término indefinido con un 19%, el contrato a término fijo y por provisionalidad con un 17% y tan solo el 2% en carrera administrativa.



**Figura 12.** Distribución porcentual según el tipo de personal de la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021

Finalmente, se tomó en cuenta la variable tipo de personal mediante la cual se logró caracterizar a la población por el tipo de trabajo que desempeñan en la institución, que puede ser administrativo, asistencial o de apoyo. Según la información recolectada, en el Hospital Horacio Muñoz Suescún el 55,3% de los trabajadores pertenecen a áreas asistenciales, el 36,2% a áreas administrativas y el 8,5% ejercen labores de apoyo.

**Tabla 2.** Relación del tipo de personal con el nivel de escolaridad en el Hospital Horacio Muñoz Suescún durante el año 2021

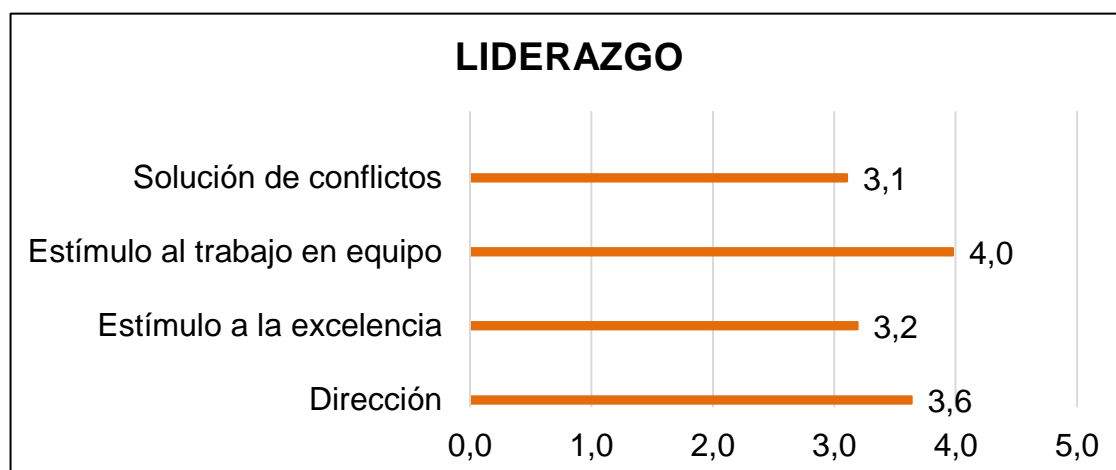
NIVEL DE ESCOLARIDAD	TIPO DE PERSONAL			
	Administrativo	Apoyo	Asistencial	Total general
Primaria completa	0%	2%	0%	2%
Secundaria completa	2%	2%	2%	6%
Técnica o tecnología completa	9%	2%	23%	34%
Universidad completa	17%	0%	13%	30%
Uno o más años de técnica o tecnológica	4%	2%	13%	19%
Uno o más años de universidad	4%	0%	4%	9%
<b>Total general</b>	<b>36%</b>	<b>9%</b>	<b>55%</b>	<b>100%</b>

Se consideró pertinente cruzar las variables nivel de escolaridad y tipo de personal, donde se encontró que del 34% de la población encuestada con técnica o tecnología completa, 23% pertenecen al personal asistencial, 9% al administrativo y 2% al de apoyo. Del 30% con universidad completa, 17% realizan labores administrativas y el 13% asistenciales. Del 19% con uno o más años de técnica o tecnología, 13% pertenecen a áreas asistenciales, 4% administrativas y 2% de apoyo. El 9% con uno o más años de universidad se encuentra repartido entre el personal administrativo y asistencial en 4,5% para cada uno.

## 8.2.2. OBJETIVO 2. ANÁLISIS DE DIMENSIONES

### 8.2.2.1. Análisis general de las dimensiones

#### 8.2.2.1.1. Liderazgo



**Figura 13.** Resultado de la dimensión liderazgo en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021

La primera dimensión analizada fue liderazgo; esta arrojó un resultado por encima del nivel medio y fue la que presentó una mejor puntuación según el promedio hallado de 3,5; en ella se estudiaron las subdimensiones de solución de conflictos (SC), estímulos al trabajo en equipo (ETE), estímulos a la excelencia (EE) y dirección (D), siendo la solución de conflictos (SC) la que presenta la calificación más baja con una puntuación de 3,1.

En el subdimensión SC, se halló que el 70% considera la afirmación 68: “cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras” como verdadera; esto pone en riesgo la capacidad de la organización para resolver conflictos, dado que la eficacia, comunicación y orientación a dichos problemas no está siendo asertiva. En la pregunta 16 “Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva”, el 47% de los encuestados catalogó esta afirmación como verdadera, lo cual resulta negativo para la institución debido a la carencia de propuestas productivas y edificadoras.

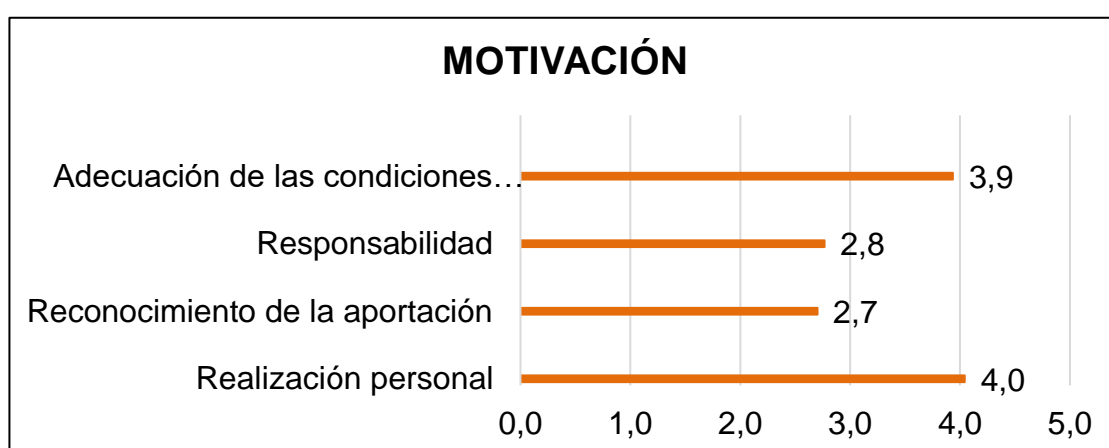
Por otra parte, la subdimensión ETE fue la mejor puntuada dentro de liderazgo con un 4, donde el 98% de los encuestados coinciden en que la afirmación 17 “para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades” es verdadera. También, el 79% respondió como falso la afirmación 35 “cuando no sabe qué hacer nadie le ayuda”, lo cual es altamente positivo porque da cuenta de un ambiente de apoyo mutuo.

Para EE se encontró que el 77% de las personas encuestadas respondieron falso en la afirmación 70 “al jefe no le preocupa la calidad del trabajo”, así como también el 70% concordó en la falsedad de la afirmación 30 “si un trabajo parece

difícil se retarda hasta que se pueda”, lo que permite concluir que en el hospital se preocupan en gran medida por realizar las tareas de manera eficiente, efectiva y eficaz. Sin embargo, para la afirmación 34 “casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones” el 57% la respondió como falsa y el 43% como verdadera, lo cual da cuenta de que muchos trabajadores podrían no estar al 100% en función de cumplir con sus obligaciones.

Finalmente, en la subdimensión D, con un puntaje de 3,6 se encontró que en la afirmación 1 “el jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo” el 83% de los encuestados la catalogaron como verdadera. Para la pregunta 14 “ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién tiene que resolverlo”, el 64% la respondió como falsa mientras que el 36% como verdadera, también para el numeral 67 “por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar”, el 70% estuvo de acuerdo con su falsedad. Por lo anterior, se concluye que en el hospital existe un gran sentido orientado a la actividad, se fijan metas y medios para lograrlas.

### 8.2.2.1.2. Motivación



**Figura 14.** Resultado de la dimensión Motivación en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021

La motivación es definida por la OPS para la medición del CO como el conjunto de acciones encaminadas a satisfacer las necesidades de los funcionarios, ocasionando en ellos un impulso que los lleva a realizar sus tareas con esfuerzo para alcanzar objetivos institucionales. El resultado general para esta dimensión es de 3.4 según la información recolectada. Lo anterior traduce que, pese a que el resultado está por encima del nivel medio, este no es del todo propicio, lo que pone en riesgo la motivación general de los trabajadores del Hospital Horacio Muñoz Suescún.

Esta dimensión está compuesta por cuatro subdimensiones: Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT), responsabilidad (R), reconocimiento de la aportación (RA) y realización personal (RP) las cuales arrojaron los siguientes resultados:

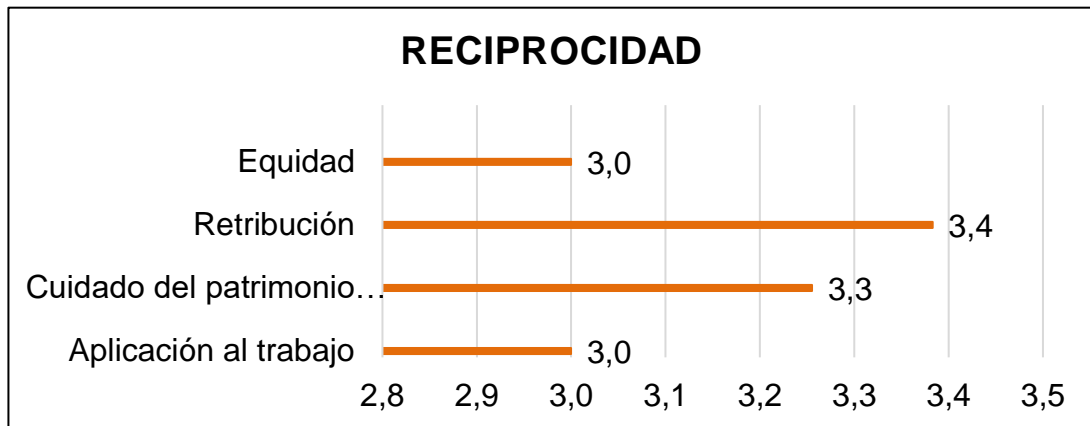
En adecuación de las condiciones de trabajo, la afirmación 5 *el ambiente que se respira en esta institución es tenso*, el 47% respondió a esto como verdadero, es decir, que cerca de la mitad de la población percibe un entorno laboral tenso. Sin embargo, el 94% de los encuestados afirma contar con buenas condiciones de trabajo, lo cual se relaciona con la afirmación 65 *cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo*, donde el 85% coincide con su veracidad.

Para la subdimensión responsabilidad se obtuvo un puntaje por debajo del nivel medio con un 2,8 y se encontró que en la pregunta 57 *toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica*, casi el 100% de los encuestados la respondió incorrectamente catalogándola como verdadera. Sin embargo, en la afirmación 43 *realmente nos preocupa el prestigio de la institución*, el 79% respondió verdadero. A partir de esto se concluye que los trabajadores se sienten responsables de sus deberes y actos solo en algunas ocasiones, por lo que es necesario reforzar la motivación.

De igual manera, en la subdimensión reconocimiento a la aportación con un puntaje de 2,7 se halló que en la afirmación 56 *la dedicación de este grupo merece reconocimiento*, solo el 4% respondió correctamente al decir que esta es falsa. En la pregunta 40 *aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad*, el 91% de los encuestados coincidió en considerarla como falsa. Lo anterior demuestra que es necesario dar crédito al esfuerzo e incentivar a los trabajadores con el fin de alcanzar los objetivos institucionales y que no perciban su trabajo como una carga obligatoria.

La subdimensión mejor puntuada con un 4,0 fue realización personal donde se encontró que en la afirmación 18 *en este trabajo me siento realizado profesionalmente*, el 81% de los encuestados la catalogó como verdadera; de la misma manera, en la 74 *los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución*, con una favorabilidad del 89%. Esto es positivo para la institución y sus funcionarios porque permite inferir que el HHMS se encuentra constantemente interesado en proporcionar oportunidades de capacitación y un entorno de plenitud profesional para la mayor parte de los funcionarios.

### 8.2.2.1.3. Reciprocidad



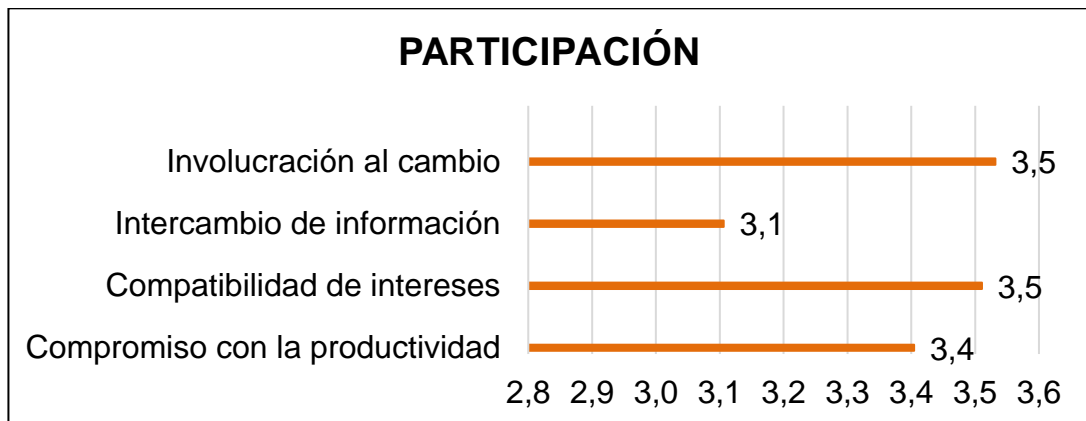
**Figura 15.** Resultado de la dimensión Reciprocidad en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021

La dimensión reciprocidad presentó la menor puntuación con un puntaje de 3,2, encontrándose en riesgo la relación mutua de dar y recibir entre el funcionario y la institución. Las subdimensiones a analizar fueron: aplicación del trabajo (AT), cuidado al patrimonio de la institución (CPI), retribución (R) y equidad (E); las subdimensiones AT y E presentaron una menor puntuación de 3,0 cada una, luego la CPI obtuvo una calificación de 3,3 y la R la mayor con un puntaje de 3,4.

Para dar cuenta del comportamiento de reciprocidad se observa que la subdimensión AT obtuvo una baja puntuación debido a que el 68% de los participantes considera que dentro de la institución cada persona hace su trabajo como mejor le parece. En la subdimensión E, el 60% de los participantes considera que las normas disciplinarias se aplican con subjetividad y 43% consideran que los cambios de puestos y ascensos carecen de objetividad.

En cuanto al comportamiento de la subdimensión CPI, se encontró que la afirmación 44 "la eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase" obtuvo la más baja puntuación a razón de que el 55% de los participantes la catalogaron como verdadera. Mientras que en la subdimensión R, el 49% de los participantes catalogaron como falsa la afirmación 8 *esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación*, obteniendo la puntuación más baja; sin embargo, esta subdimensión es la que tiene una mayor puntuación dado a que el 70% de los participantes afirman que existe libertad de acción para la realización de trabajo y un 94% se sienten motivados por formar parte del grupo.

#### 8.2.2.1.4. Participación



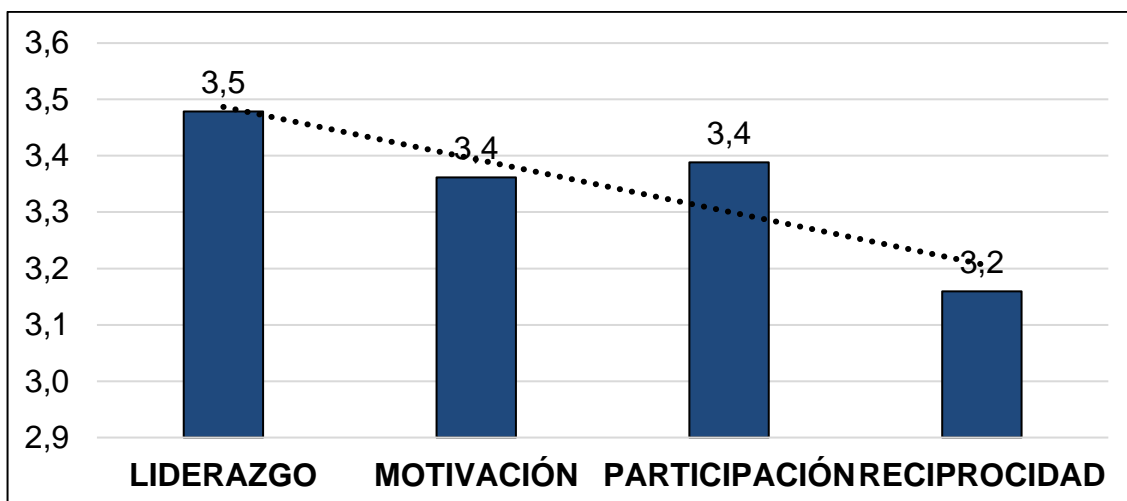
**Figura 16.** Resultado de la dimensión Participación en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021

El puntaje obtenido en participación fue de 3,4. De las afirmaciones que corresponden a esta dimensión algunas de las menos valoradas fueron la 46 *Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos*, 79 *Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos* y 64 *En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios*, con valores de 0,55, y 0,47 respectivamente.

La subvariable menos puntuada por los participantes fue Intercambio de Información con un 3,1, la cual hace referencia a la comunicación asertiva entre los funcionarios y equipos de trabajo para lograr acciones coordinadas. La percepción de los funcionarios en las subdimensiones de involucración al cambio y compatibilidad de intereses arrojó un resultado semejante de 3,5, lo que permite entender que los intereses grupales e individuales se encuentran representados con los cambios organizacionales y están alineados a los objetivos globales de la ESE.

En la afirmación 78 *Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanentemente*, el 91% de los encuestados contestó falso; esto refleja que en las diferentes áreas de la ESE prevalece un buen ambiente laboral. Sin embargo, a la afirmación 47 *Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes)*, cerca del 77% de la población encuestada manifestó estar de acuerdo con esta aseveración; lo anterior podría señalar que la comunicación dentro de la institución podría encontrarse en riesgo y, además, alterar el bienestar de muchos funcionarios que puedan verse afectados con la circulación de información inexacta.

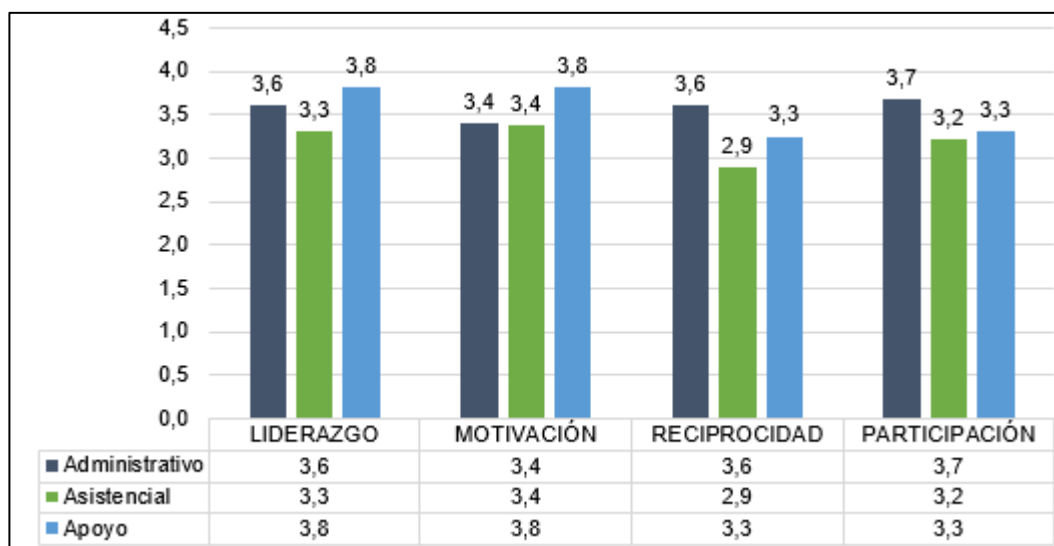




**Figura 17.** Resultado de las dimensiones del clima organizacional en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021

Finalmente, en la gráfica 11 se presentan los resultados generales del clima organizacional según las dimensiones propuestas por la OPS, donde se puede observar que todas están por encima del nivel medio con puntajes más altos que 3. Lo anterior permite clasificar el clima organizacional de la ESE como satisfactorio puesto que tiene un puntaje de 13,5/20. Sin embargo, es importante resaltar que son necesarias algunas propuestas de mejoramiento para establecer un CO más óptimo y prevenir que la satisfacción del personal se sitúe en una posición de riesgo.

### 8.2.2.2. Percepción del clima organizacional por tipo de personal y género

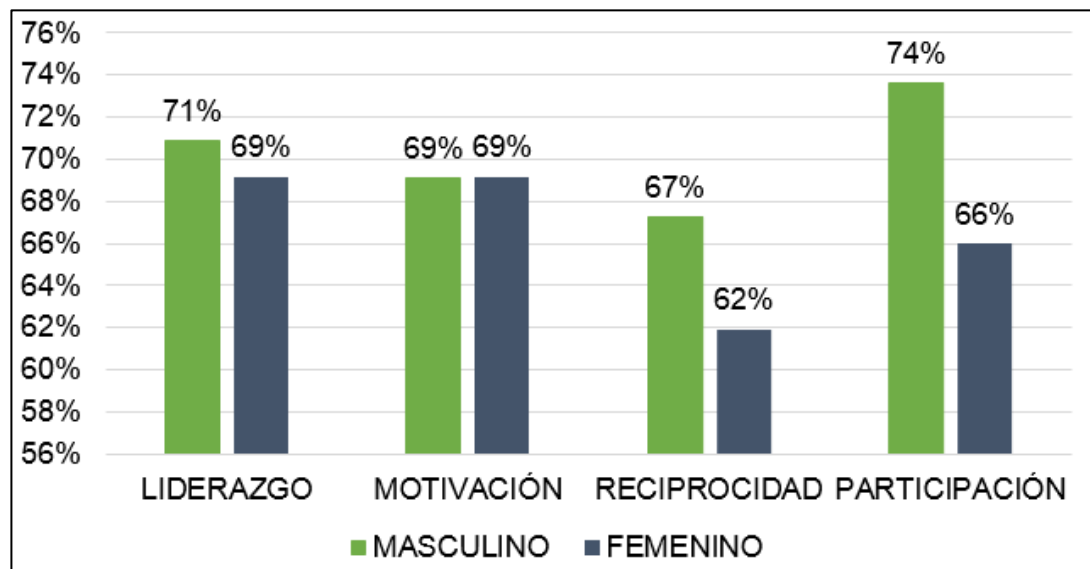


**Figura 18.** Relación de las dimensiones del clima organizacional con el tipo de personal de la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021

Con el fin de darle cumplimiento al objetivo número dos del estudio, se decidió cruzar la variable tipo de personal con cada una de las dimensiones para evaluar y conocer las percepciones del clima organizacional según el personal administrativo, asistencial y de apoyo. En este punto de la investigación se encontró que:

La dimensión liderazgo obtuvo un puntaje general de 3,5, sin embargo, al realizar la comparación se encontró que el personal administrativo lo percibe en 3,6, el asistencial en 3,3 y el personal de apoyo en 3,8. En cuanto a la motivación, se obtuvo un puntaje global de 3,4, que permaneció igual para el personal administrativo y asistencial, y para el de apoyo fue de 3,8.

La dimensión reciprocidad obtuvo un puntaje general de 3,4, sin embargo, el personal asistencial la evaluó en un 2,9, 5 puntos por debajo del general, mientras que el personal administrativo lo evaluó con un 3,6 y el de apoyo con 3,3. Para la dimensión participación se obtuvo igualmente un puntaje general de 3,4, en donde el personal administrativo la evaluó en un 3,7, el asistencial en 3,2 y de apoyo en 3,3. Se observa que el personal asistencial es el área con mayor riesgo de insatisfacción dado a que en las 4 dimensiones muestra los valores más bajos, con respecto al personal administrativo y de apoyo.



**Figura 19.** Relación de las dimensiones del clima organizacional según el género en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021

De la anterior gráfica, puede inferirse que la percepción del CO en los hombres es más favorable que en las mujeres, la dimensión de motivación tuvo una puntuación similar en ambos géneros del 69%, la homogeneidad en las respuestas permite inferir que los funcionarios se sienten estimulados dentro de la ESE y a su vez las actividades que se llevan a cabo en la institución para lograr satisfacer las necesidades de los empleados están siendo igualitarias en ambos sexos.

Existe una marcada diferencia en la dimensión participación, los hombres consideran tener una mayor involucración al cambio con una puntuación de 3,91 mientras que en las mujeres fue de 3,4, un mayor compromiso con la productividad con puntaje de 3,7 y un correcto intercambio de información con un 3,45, mientras que las mujeres califican estas subdimensiones con menor valoración. Los resultados pueden atribuirse a múltiples factores, como: falta de estrategias de participación, incompatibilidad en los horarios laborales, razones personales, entre otros.

En la reciprocidad se encontró que, del total de hombres que participaron en la encuesta el 67% respondió asertivamente a las preguntas, en el caso de las mujeres fue el 62%, así mismo, sucede en el liderazgo donde el 71% de los hombres se siente satisfecho con esta dimensión y las mujeres en menor medida con un 69%, eso se relaciona con que las mujeres tienen un estilo de liderazgo propio y diferente de los hombres y por tanto cambia la percepción (71). Cabe resaltar que el género femenino predomina en la ESE y se puede considerar un determinante a la hora de analizar las respuestas, porque a mayor cantidad mayor variedad, también se observa que los porcentajes oscilan entre un 62% y un 74% un rango corto de diferencia.



**Figura 20.** Porcentaje de respuestas correctas según el tipo de personal, en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopotrán, año 2021

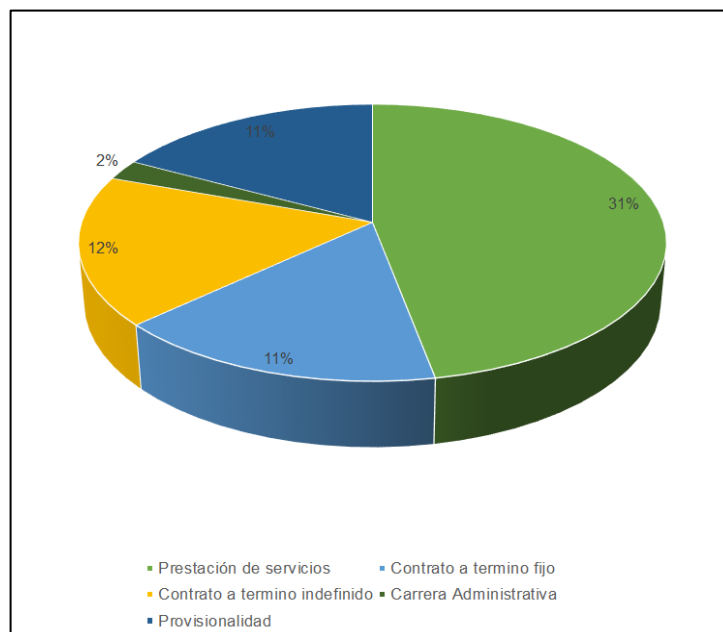
En los resultados generales se pudo comprobar que el 67% de la población encuestada respondió adecuadamente las preguntas, donde el total de las preguntas corresponden 35% al personal asistencial, 26% al administrativo y 6% al de apoyo.



**Figura 21.** Porcentaje de satisfacción según el tipo de personal en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, al año 2021

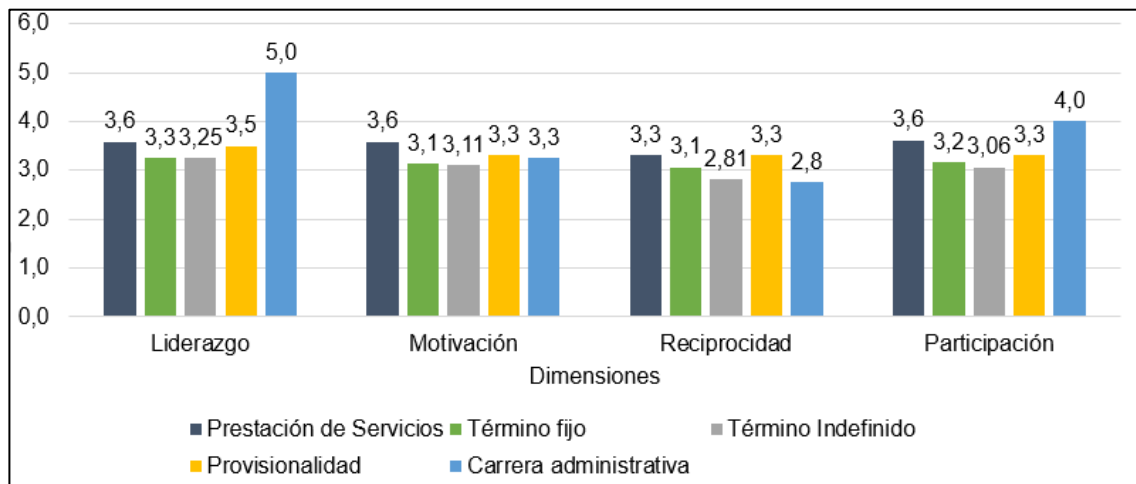
Por otra parte, al analizar individualmente la variable tipo de personal se encontró que el personal asistencial es el menos satisfecho con un porcentaje de satisfacción del 63%, mientras que el personal administrativo y asistencial de 72% y 71% respectivamente (ver gráfica 14)

### 8.2.3. OBJETIVO 3. PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN



**Figura 22.** Porcentaje de respuestas correctas según el tipo de contrato, en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, año 2021

Del 67% de las afirmaciones que fueron respondidas correctamente teniendo en cuenta la hoja de respuestas propuesta por la OPS, el 31% pertenece a funcionarios contratados bajo la modalidad de prestación de servicios, 12% de contrato a término indefinido, 11% de contrato a término fijo y provisionalidad, y un 2% de carrera administrativa.

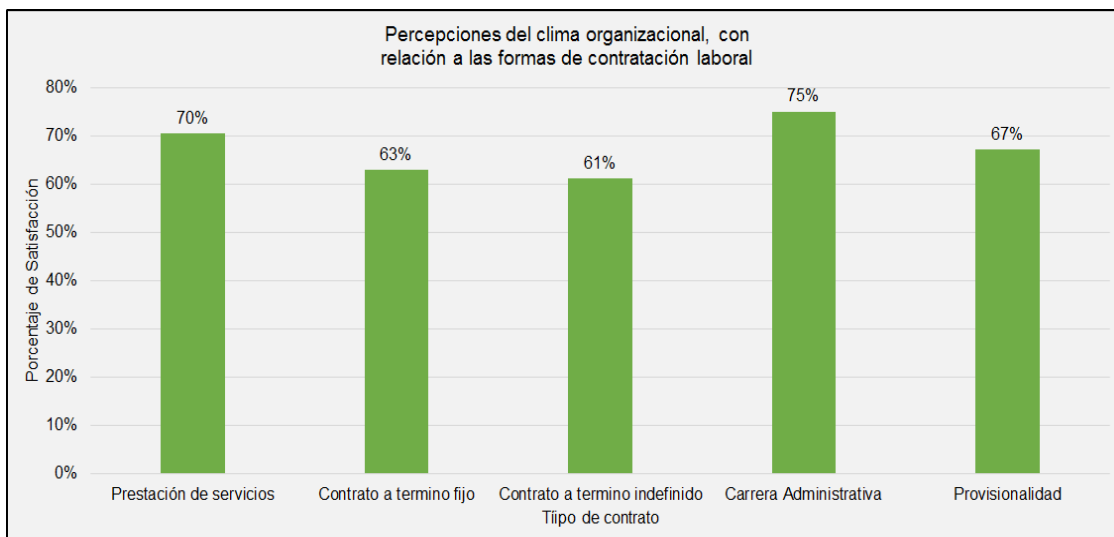


**Figura 23.** Relación de las dimensiones del clima organizacional según el tipo de contrato laboral en la E.S.E Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, en el año 2021

En la figura 23 se puede observar el total de los valores contenidos en cada dimensión según el tipo de contrato laboral, a partir de esto se encontró que:

La dimensión liderazgo obtuvo un puntaje general de 3,5, pero al realizar la comparación individual por tipo de contrato se determinó que el personal contratado bajo la modalidad prestación de servicios lo perciben en un 3,6, término fijo en 3,3, término indefinido en 3,25, provisionalidad en 3,5 y carrera administrativa en 5. La dimensión motivación obtuvo 3,4 puntos de forma general. El personal por prestación de servicios percibe la motivación con un puntaje de 3,6, para término fijo e indefinido en 3,1, y para provisionalidad y carrera administrativa en un 3,3.

Para la dimensión reciprocidad se obtuvo un puntaje de 3,4; sin embargo, el personal por prestación de servicios y provisionalidad lo perciben con una puntuación de 3,3, contrato a término fijo con un 3,1, y término indefinido y carrera administrativa con un valor de 2,8. Finalmente, para la dimensión participación se obtuvo una puntuación general de 3,4 al igual que en reciprocidad, en donde el personal de prestación de servicios obtuvo un puntaje de 3,6, término fijo de 3,2, término indefinido 3,06, provisionalidad 3,3 y carrera administrativa de 4.



**Figura 24.** Porcentaje de satisfacción según las formas de contratación laboral en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán, año 2021

De la gráfica anterior se puede inferir que la percepción del clima organizacional en relación con las formas de contratación laboral se encuentra en un nivel positivo, puesto que en promedio existe un nivel de satisfacción del 67,2%. Al analizarse individualmente cada modalidad de contratación se encontró que: los empleados contratados por prestación de servicios registran un nivel de satisfacción del 70%, por provisionalidad 67%, contrato a término fijo 63% e indefinido 61%, la mejor puntuación alcanzada fue de 75% en carrera administrativa. Sin embargo, se puede apreciar que hay una mayor cantidad de empleados vinculados por prestación de servicios con 24 personas, mientras que en carrera administrativa sólo hay 1.

## 9. DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como propósito principal conocer y analizar el estado del Clima Organizacional en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán - Antioquia, con base en las dimensiones del modelo propuesto por la OPS para el año 2021, donde se llegó a la conclusión de que la institución cuenta con un CO clasificado como satisfactorio con un puntaje de 13,5/20. Lo anterior pudo entenderse a través de los diferentes métodos utilizados para cumplir integralmente con los objetivos propuestos.

Principalmente, se conocieron los valores dados por los empleados a cada una de las dimensiones de forma global, para luego examinar las diferencias en las percepciones del CO por tipo de personal y tipo de contrato. Lo anterior permitió dar una mirada amplia al trabajo investigativo y realizar análisis integrales de las situaciones actuales dentro de la institución.

Todas las variables analizadas son de gran importancia para conocer el estado en que se encuentra el hospital; sin embargo, existe una dimensión que es transversal a las otras e influye de forma directa en el clima organizacional, este es el liderazgo; así lo demuestran diferentes autores como Likert y Goleman (72). Aunque en la investigación el liderazgo fue la que obtuvo la mejor puntuación, hubo algunas afirmaciones poco satisfactorias encontradas en las subdimensiones de solución de conflictos y estímulo a la excelencia, esto representa el inconformismo de algunos empleados con la dirección en sus áreas de trabajo, las cuales ponen en riesgo las relaciones interpersonales, desempeño y compromiso laboral.

Con lo mencionado en el párrafo anterior, podemos ver la relación que existe entre el liderazgo y las demás dimensiones del CO; con la motivación el líder tiene la capacidad de elevar el desempeño de los trabajadores, en la participación empodera a los empleados en sus funciones y en la reciprocidad permite mover recursos para el beneficio de ambas partes (72).

De los resultados obtenidos en esta investigación para la dimensión Motivación, se deduce, como afirma Marín en su escrito teoría y técnicas de desarrollo organizacional (73), para que las personas se encuentren satisfechas y motivadas es necesario que los directivos busquen formas para cumplir con las necesidades básicas de los funcionarios. A partir de lo anterior, se encontró que Bhatnagar A, en su estudio sobre *la motivación en trabajadores de salud* (36), concuerda con este estudio en que los resultados de esta dimensión dependen del reconocimiento al trabajo en equipo, la remuneración y las herramientas de trabajo.

Algunos estudios como el de Rivera Diego (38), revelan que la motivación es un factor determinante para el desarrollo de climas organizacionales satisfactorios, puesto que las labores a realizar no se convierten en un sobre esfuerzo para el trabajador, sino que a pesar de que todo conlleva una carga, esta no se asume

con recelo. Además, Bustamante (74), en su estudio sobre la motivación y satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia, describe la motivación como un proceso que orienta, activa, dinamiza y mantiene el comportamiento de los trabajadores enfocado en la consecución de objetivos institucionales.

Otros estudios realizados indican que una correcta gestión del talento humano tiene repercusiones directas con las utilidades de las organizaciones y brinda factores diferenciadores y competitivos, por lo cual, garantizar el bienestar de los trabajadores del sector salud constituye un papel importante y decisivo para brindar servicios de calidad y atenciones humanizadas (75). De las estrategias más básicas para empezar a desarrollar una gestión eficaz del recurso humano está el conocimiento, reconocimiento y satisfacción de las necesidades de los funcionarios; lo anterior mantendrá a todos los equipos de trabajo e individuos incentivados y motivados.

Al examinar los resultados, se encontró que los empleados consideran sus esfuerzos mayores a las recompensas que reciben; esto pone en riesgo la reciprocidad, la cual ha sido la dimensión menos valorada del estudio, dejando en evidencia la insatisfacción que existe en aspectos como remuneración, seguridad y status, convirtiéndose en un desafío para la gestión hospitalaria, puesto que tiende al deterioro de la relación laboral y abandono de la misma, evidencia de ello es el artículo *“inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo”* (76).

Cabe mencionar que al analizar los estados financieros de la ESE en el periodo de Enero a Marzo del 2020, se encontraron problemas de liquidez y beneficios por pagar a los empleados por nóminas, cesantías, prima de servicios, aportes a la seguridad social, entre otros; estos factores influyen de forma negativa en el clima organizacional debido al incumplimiento económico de las obligaciones y más directamente en la reciprocidad, puesto que los mecanismos retributivos para el desarrollo y realización del personal están condicionados a la parte económica. Sin embargo, la reciprocidad no se limita únicamente al intercambio material y existen otras formas psicológicas que incluyen ideas, habilidades y sentimientos (76).

La participación dentro de toda organización conlleva a un proceso de interacción continua entre los trabajadores, quienes incluyen diversas actitudes, conocimientos y destrezas; por medio de esta interacción se determina el comportamiento organizacional (77). En esta dimensión se identifica la contribución por parte de los funcionarios de la organización con la consecución de objetivos comunes. De acuerdo con Martínez Cortes, Molina Rodríguez & Parada Toro, en su estudio *Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México* (24), la baja puntuación en esta dimensión puede influir en la productividad de los trabajadores y en el intercambio de información necesaria para la resolución de conflictos y el alcance de las metas.



El intercambio de información está entre las subdimensiones menos valoradas, evidenciando la existencia de barreras a la comunicación, lo cual a futuro puede desencadenar problemáticas más grandes para el hospital, puesto que de una buena comunicación depende la motivación, confianza, compromiso, sentido de pertenencia y desempeño de la institución (77).

En la investigación actual, aunque las 3 categorías de tipo de personal arrojaron puntajes por encima del nivel medio, se pudo observar que el personal asistencial es el menos satisfecho en comparación con el administrativo y de apoyo. Resultados similares obtuvo Agudelo Rubén en su estudio *clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales* (44), en la cual encontró que el personal asistencial tuvo un resultado promedio de 2,8 clasificado como medio satisfactorio, mientras que el administrativo obtuvo un puntaje de 3,2 entrando en la categoría de satisfactorio. Lo anterior resulta preocupante para las instituciones de salud, puesto que la mayor parte de la responsabilidad del servicio recae en el personal asistencial.

En el tercer objetivo se identificaron las diferencias en las percepciones del clima organizacional con relación a las formas de contratación laboral en el HHMS, al comparar los grupos de interés se evidencia un resultado homogéneo entre los tipos de vinculación y las dimensiones. Sin embargo, aunque presentan similitudes en el nivel de satisfacción, hay algunas discrepancias, que concuerdan con lo planteado por Brunet, en su libro *clima de trabajo en las organizaciones*, donde habla de la existencia de microclimas en una misma organización, ya sea por su trabajo, departamento, unidad o posición jerárquica, lo cierto es que cada grupo percibe de forma diferente el clima (78). De modo que, en variables como contratación, los empleados interpretan y conciben de forma distinta el ambiente laboral.

Se puede observar que la relación que tiene el clima organizacional con los modelos de contratación laboral, no responde a lo planteado en la investigación “*diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos*” (79), donde se indica que a mayor seguridad laboral mejor será percibido el clima, en este caso no aplica dicho planteamiento dado que la población contratada por prestación de servicios tiene uno de los niveles más altos de satisfacción, y el más bajo se encuentra en el personal vinculado a término indefinido.

## **9.1. Limitaciones**

Esta investigación abarcó muchos procesos que permitieron lograr satisfactoriamente los objetivos; sin embargo, se encontraron en el camino diferentes limitaciones que en cierta medida pudieron complejizarlos. El primer limitante se dio en el momento de presentar formalmente la propuesta de investigación y realizar la invitación masiva a todos los integrantes de la organización con el fin de recolectar sus correos y números de contacto, estos primeros pasos se retrasaron más de lo programado debido a diferentes situaciones complejas por las que atravesaba el hospital. Esta invitación masiva

se realizó a través del grupo corporativo de Whatsapp, sin embargo, no se contaba con que allí no estuviera el total de los funcionarios.

También se encontró con la imposibilidad de abarcar el 100% de la población del hospital por razones como: turnos de trabajo, incapacidades, dificultades con el manejo de herramientas virtuales y deseo voluntario de no participar. Adicionalmente, se encontraron barreras de acceso a la información puesto que los directivos desconocían algunos datos importantes como el número total de personas que laboran en la organización. Se optó por solicitar vía correo en repetidas ocasiones esta y otra información necesaria, sin embargo, llegó incompleta y un poco tardía.

Todo lo anterior representó un reto significativo para el estudio, ya que retrasó la recolección y análisis de los datos; por lo cual, fue necesario hacer uso de más herramientas de las que se habían propuesto inicialmente; es decir, se tomó la decisión de flexibilizar la modalidad de recolección de datos, pasando de ser totalmente virtual a ser parcialmente presencial. También se recogió información que estuviese pública en el sitio web del hospital, de las carteleras de los pasillos y de otras fuentes externas, evitando así el estancamiento de la investigación.

## **9.2. Recomendaciones**

Esta investigación utilizó un enfoque metodológico cuantitativo con la finalidad de abarcar una mayor población; sin embargo, se recomienda realizar futuras investigaciones desde la metodología cualitativa, con el fin de complementar los resultados obtenidos a partir del presente estudio y considerar otros aspectos desde la subjetividad humana que permitan entender y profundizar los hallazgos aquí establecidos. Aunque las ARL realicen su propio estudio de CO, es conveniente que la ESE destine un equipo de trabajo para realizar anualmente la respectiva medición y análisis (tanto cuantitativa como cualitativa), que permita la divulgación y socialización de resultados a todos los funcionarios y así entre todos construir el plan de mejoramiento a implementar.

Respecto a las dificultades que presenta la ESE en su comunicación interna, se considera pertinente realizar un estudio que permita analizar en profundidad este aspecto, puesto que esta es una de las herramientas más importantes que permite elevar el rendimiento y el interés de los trabajadores dentro de la organización (80).

Se recomienda la creación o actualización de la base de datos del recurso humano, que permita el almacenamiento y procesamiento de la información, para controlar y gestionar correctamente las actividades y funciones en la ESE y verificar la cantidad del personal con que cuenta la institución. Esta base deberá actualizarse semestralmente.

A través del tiempo el talento humano ha ido obteniendo cada vez mayor valor dentro de las organizaciones, reconociendo como un capital clave para poder alcanzar objetivos (81), por lo que se considera ideal que los directivos

desarrollen diferentes procesos de enseñanza y retroalimentación que fomenten el crecimiento personal y profesional de los funcionarios.

Crear y evaluar diferentes programas de bienestar que promuevan y fortalezcan una cultura organizacional saludable, que sean viables económicamente para la institución, incluyan alternativas de ocio, integración familiar y autonomía en la realización de tareas, sirviendo como soporte motivacional para los funcionarios y mejorando la calidad de vida laboral.

Se recomienda hacer un estudio, análisis y elección de estrategias que estén en sintonía con las necesidades de los funcionarios y de la institución e incluirlas dentro del plan de mejoramiento que despliegue todas las acciones que la institución, en cooperación entre directivos y trabajadores, deba implementar dentro de sus procesos. Además, es indispensable programar reuniones periódicas después de realizar los análisis del CO con el fin de presentar y discutir resultados.

Finalmente, se crearon una serie de estrategias por dimensión, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, con el fin de que la ESE pueda tomarlas y establecerlas como un plan de mejoramiento del clima organizacional dentro de la institución (Anexo 9).

## 10. CONCLUSIÓN

Los datos obtenidos en la encuesta permiten afirmar que el clima organizacional del Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán está en un nivel aceptable; sin embargo, existen algunas variables que impiden alcanzar un nivel óptimo y ponen en riesgo la estabilidad, satisfacción y desempeño de los trabajadores. Después de analizar las dimensiones se encontró que el liderazgo obtuvo el mayor puntaje de satisfacción con 3,5, reciprocidad fue la menos valorada con 3,2, mientras que participación y motivación se mantuvieron en un nivel medio con una misma puntuación de 3,4.

Se evidencia en los análisis bivariados que el nivel de satisfacción en el tipo de personal y tipo de contrato en relación con el clima organizacional oscilan entre 60% y 75%, lo que permite deducir que, aunque existen estudios que demuestran la influencia que tienen estas variables sobre el clima, en el presente estudio no tuvo el impacto considerado en otras investigaciones y se mantuvo constante.

Al revisar el informe de auditoría especial contractual, se encontró que la modalidad de contratación más utilizada es por prestación de servicios; entre los hallazgos se encontró que las personas contratadas con esta forma no cuentan con el soporte de antecedentes penales expedidos por la policía nacional, cuentan con informes deficientes, se evidencia falta de supervisión y auditoría en el cumplimiento del objeto contractual, y un seguimiento adecuado de la ejecución de estos, no obstante si poseen la demás documentación requerida en la contratación. Se resalta la importancia de contar con un mecanismo que permita el control de las condiciones contractuales y de esta forma favorecer la cohesión entre contratistas y el hospital, puesto que esta tiene relación con el clima organizacional he influye en la percepción, permanencia y participación de los funcionarios.

Al momento de revisar el informe de auditoría especial, se observaron deficiencias en la documentación, como, por ejemplo, que no cuentan con una política para la presentación adecuada de la información financiera a los órganos de control o una gestión del riesgo contable que garantice datos reales y oportunos. A partir del informe y los estados financieros a marzo de 2021, se concluye que existe un peligro para la institución respecto a su talento humano, pues para los directivos será difícil planificar acciones de mejora sin referencias actuales verídicas.

Teniendo en cuenta los niveles de medición del clima organizacional, resulta importante que los directivos establezcan, a partir de los presentes resultados, la calificación aceptada y apropiada para el hospital, así como lo recomienda la OPS, puesto que, si bien las dimensiones se encuentran en un nivel satisfactorio, se revela la necesidad de mejorarlo y fortalecerlo con el fin de alcanzar un puntaje cercano o igual a 5. Por lo cual se recomienda a la institución aplicar las

estrategias propuestas anteriormente permitiendo que los funcionarios puedan percibir de una mejor manera el clima organizacional en el que se encuentran inmersos a diario.

El clima organizacional es una herramienta de gestión del recurso humano compleja que abarca aspectos que permiten comprenderlo; no obstante, se llegó a la conclusión de que es importante añadir una parte cualitativa en la que se permita escuchar individualmente a los funcionarios, con el fin de comprender mejor las diferentes situaciones que puedan complejizar o amenizar los entornos laborales. Además, se considera idóneo que la institución de salud pueda conocer los tipos de clima planteados por Likert (autoritario y participativo) para lograr definir las características que imperan en la ESE y profundizar en cada dimensión.

## REFERENCIAS

1. Velásquez Contreras A. LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN [Internet]. Bogotá, Colombia; 2007 [cited 2020 Oct 25]. Available from: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
2. Margall MA, Duquette A. El ambiente del entorno de trabajo en un hospital universitario: Percepción de las enfermeras. Enfermería Intensiva [Internet]. 2000;11(4):161–9. Available from: <https://www.elsevier.es/es-revista-enfermeria-intensiva-142-articulo-el-ambiente-del-entorno-trabajo-X1130239900201309>
3. Departamento Administrativo de la Función Pública. La importancia de un apropiado diagnóstico del clima organizacional [Internet]. funcionpublica.gov.co. [cited 2020 Oct 25]. Available from: [https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/la-importancia-de-un-apropiado-diagnostico-del-clima-organizacional/28585938](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/la-importancia-de-un-apropiado-diagnostico-del-clima-organizacional/28585938)
4. Sandoval M del C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos Ciencias Económico Adm [Internet]. 2004 [cited 2020 Oct 25];(27):83–8. Available from: [https://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO\\_Y\\_DIMENSIONES\\_DE\\_L\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DE_L_CLIMA_ORGANIZACIONAL)
5. Alina María Segredo Pérez DRM. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales [Internet]. Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. 2004 [cited 2020 Oct 25]. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/276205551\\_Clima\\_organizacion\\_al\\_en\\_salud\\_publica\\_Consideraciones\\_generales](https://www.researchgate.net/publication/276205551_Clima_organizacion_al_en_salud_publica_Consideraciones_generales)
6. Angel O. EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIABLE. Redalyc [Internet]. 2013; Available from: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F4959%2F495950252002.pdf&clen=279684>
7. Alexander Segura Massó A. Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud Organizational climate: an efficient way to conduct health services Climas organizacional: um modo eficaz para dirigir os serviços de saúde [Internet]. av.enferm., XXX. 2012 [cited 2020 Nov 12]. Available from: <http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v30n1/v30n1a11.pdf>
8. Brunet L. El clima de Trabajo en las Organizaciones [Internet]. México: Trillas. 1987 [cited 2020 Nov 12]. Available from: [http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos Trabajo Filippi \(1\)/Brunet - El clima de trabajo en las organizaciones. Caps 1, 2 y 4..pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos Trabajo Filippi (1)/Brunet - El clima de trabajo en las organizaciones. Caps 1, 2 y 4..pdf)
9. Eurofound OI del T. Condiciones de trabajo desde una perspectiva mundial [Internet]. [cited 2020 Oct 25]. Available from: <http://eurofound.link/ef18066>

10. Adecco. ¿Cómo califican los colombianos el ambiente laboral de su trabajo? [Internet]. MundoAdecco. 2015 [cited 2020 Oct 25]. Available from: <https://mundoadecco.com/como-califican-los-colombianos-el-ambiente-laboral-de-su-trabajo/>
11. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional (EDI) [Internet]. dane.gov.co. 2019 [cited 2020 Oct 25]. Available from: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-nacional-edi>
12. Contreras Chavarria Betriz; Matheson Vargas Patricia. "UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL: CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER. Revista de trabajo Social [Internet]. 1984 [cited 2020 Nov 13]; Available from: <https://docplayer.es/21433728-Una-herramienta-para-medir-clima-organizacional-cuestionario-de-litwin-y-stringer-betrix-contreras-chavarria-patricia-matheson-vargas.html>
13. Marin jose maría; melgar Armando; Castaño Carlos. TEORIA Y TECNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL [Internet]. Organización Panamericana de la Salud. [cited 2020 Nov 13]. Available from: [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/10060/PSDCG-T10\\_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/10060/PSDCG-T10_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
14. Aburto Pineda HI, Bonales Valencia J. Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investig Cienc [Internet]. 2011 Dec 24;19(51):41–9. Available from: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
15. Daniel Goleman. EL LIDER RESONANTE CREA MÁS.
16. Grupo Ejercicio Desempeño de Talento C, Marcela Urrego Ángel P. ENTORNO LABORAL SALUDABLE DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y TALENTO HUMANO EN SALUD. 2016.
17. Marcela Urrego Ángel P. ENTORNO LABORAL SALUDABLE [Internet]. 2016 [cited 2020 Oct 25]. Available from: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/entorno-laboral-saludable-incentivo-ths-final.pdf>
18. Concepción Suástegui Barrera; Blanca Isela Ramírez; Carmen Alicia Ibarra Jiménez. La gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud en instituciones pequeñas en Mazatlán, Sinaloa. [Internet]. 2011 [cited 2021 Jan 18]. Available from: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/1P.pdf>
19. Torijano-Casalengua ML, Astier-Peña P, Mira-Solves JJ. El impacto que tienen los eventos adversos sobre los profesionales sanitarios de atención primaria y sus instituciones. Atención Primaria [Internet]. 2016;48(3):143–6. Available from: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-el-impacto-que-tienen-los-S0212656716300105> ER
20. Dévora Kestel. La salud mental en el lugar de trabajo: orientaciones a nivel mundial [Internet]. Organización Mundial de la Salud. 2019 [cited 2020 Oct 25]. Available from: <https://www.who.int/es/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>

21. Santiago THR, Turrini RNT. Cultura organizacional y clima para la seguridad del paciente en Unidades de Cuidados Intensivos. Rev da Esc Enferm da USP [Internet]. 2015;49:123–30. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342015000700123&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342015000700123&nrm=iso)
22. Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. Rev Cuba Salud Publica [Internet]. 2009 [cited 2020 Dec 24];35(4):78–109. Available from: <http://scielo.sld.cu78>
23. Alina María Segredo Pérez; Pedro Augusto Díaz Rojas. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana [Internet]. scielo. [cited 2020 Dec 24]. Available from: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000300004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000300004)
24. Cortes, Enrique Martinez, Juan Francisco Molina Rodriguez IMPT. Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México [Internet]. SCIELO. 2019 [cited 2020 Oct 25]. Available from: <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v18n3/2007-7459-hs-18-03-347.pdf>
25. González IB, Melo NAP, Limón MLS. The organizational climate and its relationship to the quality of public health services: Design of a theoretical model. Estud Gerenciales. 2015 Jan 1;31(134):8–19.
26. Daft RL. Teoría y diseño organizacional [Internet]. [cited 2020 Nov 12]. Available from: <http://latinoamerica.cengage.com>
27. Avila A. Las organizaciones como sistemas sociales complejos. Integr académica en Psicol [Internet]. 2013 [cited 2020 Nov 12];1(2):81–9. Available from: <https://integracion-academica.org/vol1numero2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos>
28. De Lama S. EL ENTORNO HOSPITALARIO [Internet]. [cited 2020 Nov 12]. Available from: <https://www.sefh.es/bibliotecavirtual/auxiliares/area1.pdf>
29. Jaime P, Yasmina S, Cabrera A. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: ¿DOS CONSTRUCTOS PARA EXPLICAR UN MISMO FENÓMENO?
30. Cárdenas LB, Arciniegas YC, Barrera M. Modelo de intervención en clima organizacional [Internet]. Vol. 2, International Journal of Psychological Research. Universidad de San Buenaventura; 2009 [cited 2020 Dec 24]. Available from: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023513005>
31. Francisco Ganga MP& LS. Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión [Internet]. UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS. 2015 [cited 2020 Nov 12]. Available from: <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-históricos-y-conceptuales-para-la-reflexión-por-francisco>
32. Hugo Gaspar Hernández Palma. La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas - Dialnet [Internet]. 2011 [cited 2020 Nov 12]. Available from: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
33. Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. In: Enciclopedia libre [Internet]. [cited 2020 Nov 13]. p. Capítulo 6. Available from: <https://campus.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/0/33/html/archivos/>



- doc/Chiavenato\_Introd-a-la-teoria\_cap-6.pdf
34. Rodríguez E. El clima organizacional presente en una empresa de servicio Organizational climate in a service company. Vol. 1, | Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero-Junio. 2016.
  35. Edición S, Carmen T, De La Fuente Chávez L, Lidia E, Serrano I, Andrés M, et al. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN Idalberto Chiavenato . Mexico; 2004.
  36. Bhatnagar A, Gupta S, Alonge O, George AS. Puntos de vista de los trabajadores de atención primaria de salud sobre los factores motivadores a nivel individual, comunitario y organizacional: un estudio cualitativo de los estados de Nasarawa y Ondo, Nigeria. Int J Health Plann Manage [Internet]. 2017 Apr 1 [cited 2020 Dec 24];32(2):217–33. Available from: <http://doi.wiley.com/10.1002/hpm.2342>
  37. Pujadas-Sánchez MD, Pérez-Pareja FJ, Palmer-Pol A. Aspectos motivacionales en el personal de emergencias. Clin y Salud [Internet]. 2017 Mar 1 [cited 2020 Dec 24];28(1):9–16. Available from: [www.elsevier.es/clysaAspectosmotivacionalesenelpersonaldeemergencias](http://www.elsevier.es/clysaAspectosmotivacionalesenelpersonaldeemergencias)
  38. Andrés D, Porrás R, Diego J, Lalinde H, Jesús ;, Santos OF, et al. Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Vol. 39.
  39. Ericson Félix Castillo Saavedra; Marleny Alida Medina Reyes; Janette Vanesa Bernardo Trujillo; Cecilia Elizabeth Reyes Alfaro; Carmen Isolina Ayala Jara. Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú [Internet]. scielo. 2019 [cited 2020 Dec 24]. Available from: <https://scielosp.org/article/rcsp/2019.v45n2/e1351/>
  40. Mery Luz Valderrama Sanabria. EXPERIENCIAS EXITOSAS DE LIDERAZGO EN ENFERMERÍA. Revista CUIDARTE [Internet]. 2014 [cited 2020 Dec 24]; Available from: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuid/v5n2/v5n2a08.pdf>
  41. MARCELA CAV, MARGARITA JCE. ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESE HOSPITAL SAN JORGE DE PEREIRA [Internet]. 2010 [cited 2020 Nov 12]. Available from: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2230/65838C287.pdf?sequence=1>
  42. Naranjo Herrera C, Lucía A, Delgado P, Milena S, Betancur M. Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales.
  43. Caracterización A, Bustamante-Ubilla MA, Lissette M, Avendã No B Y María Del Carmen G, Maza L. Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. Estud Gerenciales [Internet]. 2015;31:432–40. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.08.003>
  44. Agudelo Loaiza Ruben Dario; Peña Lopez Paula Andrea; Hoyos Loaiza Carolina; Jimenez Montoya Mario. Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México. Artic Investig. 2019;18(3):347–56.


45. Albán-Miranda S. CLIMA LABORAL Y PARTICIPACIÓN SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CORONEL JOSÉ JOAQUÍN INCLÁN-PIURA.
46. Madero-Gómez SM, Rodríguez-Delgado DR. Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. CienciaUAT. 2018 Jul 19;13(1):95.
47. Dailey R. Comportamiento Organizacional [Internet]. 2012 [cited 2020 Nov 12]. Available from: [www.ebsglobal.net](http://www.ebsglobal.net),
48. Ricardo Logui. Definiciones de Relaciones interpersonales [Internet]. scribd. 2011 [cited 2021 Jan 18]. Available from: <https://es.scribd.com/doc/50302258/relaciones-interpersonales>
49. Casas SB, Klijn TP. PROMOCIÓN DE LA SALUD Y UN ENTORNO LABORAL SALUDABLE [Internet]. 2006 [cited 2021 Jan 18]. Available from: [www.eerp.usp.br/rlae](http://www.eerp.usp.br/rlae)
50. ALITH TURIZO INDABURO; YULLIETH RUIZ CRUZ. ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD Y CÓMO INFLUYE EN LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN. [Internet]. Universidad Santiago de Cali. 2020 [cited 2021 Jan 18]. Available from: [https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/5068/ANÁLISIS DEL CLIMA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/5068/ANÁLISIS%20DEL%20CLIMA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
51. Presidente de la Republica. DECRETO 1083 DE 2015. 2015.
52. MINISTERIO DE TRABAJO. RESOLUCIÓN 652 DE 2012 [Internet]. 2012 [cited 2020 Nov 13]. Available from: [https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion\\_mtra\\_0652\\_2012.htm#Inicio](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_mtra_0652_2012.htm#Inicio)
53. El congreso de Colombia. Ley 909 de 2004 [Internet]. función publica . 2004 [cited 2020 Nov 13]. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
54. CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 1010 DE 2006 [Internet]. Secretaria de Senado. 2006 [cited 2020 Nov 13]. Available from: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1010\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html)
55. Presidente de la República de Colombia. Decreto Ley 1567 de 1998 [Internet]. Función publica. 1998 [cited 2020 Nov 13]. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>
56. SOCIAL MDTYS. Resolución Conjunta 1016 de 1989 [Internet]. Ministerio del Trabajo. [cited 2020 Nov 13]. Available from: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5412>
57. MINISTRO DE LA PROTECCION SOCIAL. RESOLUCIÓN 2346 DE 2007 [Internet]. 2007. [cited 2020 Nov 13]. Available from: [https://www.ins.gov.co/Normatividad/Resoluciones/RESOLUCION\\_2346\\_DE\\_2007.pdf](https://www.ins.gov.co/Normatividad/Resoluciones/RESOLUCION_2346_DE_2007.pdf)
58. Ministro de Protección Social. RESOLUCIÓN 2646 DE 2008\_ [Internet]. saludcapital.gov.co. 2008 [cited 2020 Nov 13]. Available from: [http://www.saludcapital.gov.co/Documentos Salud Ocupacional/RESOL. 2646 DE 2008 RIESGO PSICOSOCIAL.pdf](http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.2646%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf)
59. Senado de la Republica. CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

- [Internet]. [cited 2020 Nov 13]. Available from: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)
60. Decreto 3075 de 1997 [Internet]. minsalud. 1997 [cited 2020 Nov 13]. Available from: [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/DECRETO\\_3075\\_DE\\_1997.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO_3075_DE_1997.pdf)
  61. Presidente de la República de Colombia. DECRETO 873 DE 2001 [Internet]. ICBF.GOV. 2001 [cited 2020 Nov 13]. Available from: [https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto\\_0873\\_2001.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_0873_2001.htm)
  62. Presidente de la Republica de Colombia. DECRETO 1072 DE 2015 [Internet]. 2015 [cited 2020 Nov 13]. Available from: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
  63. INCONTEC. SISTEMA DE GESTION EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL. DIRECTRICES PARA LA IMPLEMENTACION DEL DOCUMENTO NTC-OHSAS 18001:2007 - Icontec [Internet]. icontec.org. 2007 [cited 2020 Nov 13]. Available from: <https://www.icontec.org/rules/sistema-de-gestion-en-seguridad-y-salud-ocupacional-directrices-para-la-implementacion-del-documento-ntc-ohsas-180012007/>
  64. Hospital Horacio Muñoz Suescún | Sopetrán, Antioquia [Internet]. [cited 2020 Nov 13]. Available from: <http://hospitaldesopetran.gov.co/>
  65. Pérez Villamar J. El Positivismo y la Investigación Científica. Rev Empres ICE-FEE-UCSG [Internet]. 2015;Edición No(1390):29–34. Available from: <file:///C:/Users/NERIDA/Downloads/Dialnet-EIPositivismoYLaInvestigacionCientifica-6419741.pdf>
  66. Jesús Aguilar Nery. Enfoques epistemológicos de la investigación sobre desigualdades educativas en México, 1971-2010 [Internet]. [cited 2020 Dec 24]. Available from: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662013000400004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662013000400004)
  67. Manterola C, Otzen T. Estudios observacionales. Los diseños utilizados con mayor frecuencia en investigación clínica. Int J Morphol [Internet]. 2014 [cited 2020 Dec 24];32(2):634–45. Available from: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95022014000200042&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022014000200042&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
  68. Cairampoma R. Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. [cited 2020 Dec 24]; Available from: <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet2015Volumen16Nº01-http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n010115.html>
  69. Monje Álvarez CA. Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Univ Surcolombiana [Internet]. 2011;1–216. Available from: <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo++Guía+didáctica+Metodología+de+la+investigación.pdf>

70. Fallis A. Caracterización de la validez y confiabilidad en el constructo metodológico de la investigación social. *J Chem Inf Model*. 2013;53(9):1689–99.
71. Omar G. ESTUDIOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES. 2015;
72. Serrano Orellana BJ, Alexandra Portalanza C. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma Negocios*. 2014;5(11):117–25.
73. Jose María Marín; Armando Melgar; Carlos Castaño. Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional . PAHO [Internet]. [cited 2020 Dec 24]; Available from: [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/10060/PSDCG-T10\\_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/10060/PSDCG-T10_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
74. Santiago KJ, Rojas L, Cano M, Grajales DP, Rodríguez S, Hernández García D. Editado por INICyS (Instituto Internacional de Comunicación y Salud) Creative Commons. Vol. 3, *Revista de Comunicación y Salud*. 2013.
75. Redondo RP, Velazquez MC, Hernandez HG. El recurso humano factor de competitividad en el sector salud. *Investig e Innovación en Ing* [Internet]. 2018 Jan 1 [cited 2021 Jul 22];6(1):93–101. Available from: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/innovacioning/article/view/2778>
76. Nacional de Higiene I, Microbiología Cuba Rodríguez Salvá E, Pérez Á, Lorenzo S, Vos D, Gorbea B, et al. Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Rev Cubana Hig Epidemiol*. 2010;48(2):177–96.
77. OPS, OMS, PNUD. Teorías y técnicas del desarrollo organizacional [Internet]. [cited 2021 Jul 22]. Available from: [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/10060/PSDCG-T10\\_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/10060/PSDCG-T10_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
78. Lina Isabel Niño Abella. Percepción del clima organizacional según las modalidades de contratación actual | *Revista Colombiana de Salud Ocupacional* [Internet]. 2019 [cited 2021 Jul 22]. Available from: [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc\\_salud\\_ocupa/article/view/5548/5783](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc_salud_ocupa/article/view/5548/5783)
79. Juliao E., D. D, Sánchez B., C. C, Martinez D., D D. Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. *Univ Empres* [Internet]. 2015 [cited 2021 Jul 22];16(26):277–95. Available from: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/3507/2625>
80. Mónica Roa Villamil. La comunicación y los efectos en el clima organizacional [Internet]. Universidad Militar Nueva Granada. [cited 2021 Jan 18]. Available from: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16370/Roavillamilmonica2017.pdf?sequence=2>
81. Mónica Roa Villamil. La comunicación y los efectos en el clima organizacional [Internet]. Universidad Militar Nueva Granada. [cited 2021 Jul 22]. Available from: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16370/Roavillamilmonica2017.pdf?sequ>

## ANEXOS

### Anexo 1 Carta de presentación

 <p>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1957</p>	<p>FACULTAD NACIONAL DE SALUD PÚBLICA "Héctor Abad Gómez"</p>
<p>Sopetrán, 24 de febrero, 2021</p>	
<p>Doctora Paula Andrea Ángel Gerente ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún Sopetran - Antioquia</p>	
<p>Estimada Gerente</p>	
<p>Reciba un cordial saludo,</p>	
<p>Por medio de la presente nos dirigimos a usted amablemente para solicitarle el permiso y la autorización de desarrollar una investigación, la cual lleva por título: "ESTUDIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESE HOSPITAL HORACIO MUÑOZ SUESCÚN DEL MUNICIPIO DE SOPETRÁN, ANTIOQUIA AL AÑO 2021", cuya finalidad es conocer cuál es el estado del clima laboral y sea una herramienta para la toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento de las relaciones interpersonales, desempeño laboral y productividad.</p>	
<p>Esta investigación será llevada a cabo por un grupo de estudiantes pertenecientes a la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, que actualmente cursan el último semestre correspondiente a la carrera de Administración en Salud: Énfasis Gestión de Servicios de Salud y que se encuentran desarrollando el trabajo de grado.</p>	
<p>Este estudio es de tipo académico y estará constantemente orientado por asesores de la Universidad y abierto a su total conocimiento. Además, se garantiza la total confidencialidad de la información del personal, haciendo uso únicamente de aquellos recursos necesarios para dar cumplimiento al estudio. La invitamos a que hagan parte de este proceso investigativo, a través de un estudio de naturaleza cuantitativa.</p>	



FACULTAD NACIONAL DE SALUD PÚBLICA  
"Héctor Abad Gómez"

Agradecemos su atención y quedamos pendientes de su pronta respuesta. Por favor ponerse en contacto con los siguientes correos: [yuley.tavera@udea.edu.co](mailto:yuley.tavera@udea.edu.co), [charol.henao@udea.edu.co](mailto:charol.henao@udea.edu.co) y [liz.garcia@udea.edu.co](mailto:liz.garcia@udea.edu.co) o a los teléfonos: 301 665 0107, 314

437 6123.

Firmas Estudiantes:

1005744013.  
Charol Dayanna Henao Lizarazo  
CC. 1.005.744.013

CC1046910147  
Liz Isabella García Ríos  
CC. 1.046.910.147

1.042.709.485  
Ana Yulei Tavera Mejía  
CC. 1.042.709.485.

Atentamente,

**Elkin Fernando Ramírez Rave**  
Coordinadora Comité de Carrera  
Administración en Salud con Énfasis en Gestión de Servicios de Salud

## Anexo 2 Plan de recolección

Plan de recolección de la información	
Pasos	Número de visita
1	Primera semana
2	
3	
4	Segunda semana
5	
6	
7	Tercera semana
8	
9	
10	Cuarta semana
11	
12	
13	

## Anexo 3 Instrumento

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfqm8rxIGUjIEo\\_27hGo2Vm1\\_1NvjF2MFV4aIYzWYEbtIbA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfqm8rxIGUjIEo_27hGo2Vm1_1NvjF2MFV4aIYzWYEbtIbA/viewform)

### ENCUESTA CLIMA ORGNIZACIONAL

La encuesta está conformada por dos secciones, la primera, por datos generales sobre sus labores dentro de la institución, y la segunda, por 80 reflexiones las cuales deberá responder con verdadero o falso teniendo en cuenta sus labores y vivencias dentro de la institución. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos su total sinceridad, ya que así podrá contribuir a mejorar las condiciones laborales de la institución.

Los propósitos de la encuesta son de carácter netamente académico. Los datos solicitados son confidenciales, anónimos, custodiados únicamente por los investigadores, y los resultados serán utilizados como soporte institucional para generar acciones de mejora del Clima Organizacional.

### DATOS GENERALES

En esta primera parte usted deberá llenar algunos datos generales sobre usted y su trabajo en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún.

¿Cuántos años tiene?

\_\_\_\_\_

Género

- Masculino
- Femenino

¿Cuál es el nivel de educación más alto alcanzado?

- Primaria
- Secundaria
- Técnica o tecnológica en curso
- Técnica o tecnológica
- Universitaria en curso
- Universitaria

¿Cuál es el tipo de contrato que tiene con el hospital?

- Contratación directa
- Prestación de servicios

¿Cuánto tiempo lleva laborando en el hospital?

- Entre 6 meses a 2 años
- Más de dos años a 5 años
- 5 años o más

¿Cuántas horas labora normalmente?

- Hasta 5 horas
- Entre 6 y 12 horas
- Entre 13 y 19 horas
- 20 horas o más

¿Qué tipo de trabajo desempeña en el hospital?

- Asistencial
- Administrativo
- Apoyo

**CUESTIONARIO**

Responda con verdadero o falso las siguientes afirmaciones. Recuerde, no existen respuestas correctas o incorrectas.

1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo

- Verdadero
- Falso

2. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo

- Verdadero
- Falso

3. La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio

- Verdadero
- Falso

4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo

- Verdadero
- Falso

5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso

- Verdadero
- Falso

6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones

- Verdadero
- Falso



7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución
  - Verdadero
  - Falso
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación
  - Verdadero
  - Falso
9. Aquí los ascensos o cambios de puesto carecen de objetividad
  - Verdadero
  - Falso
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución
  - Verdadero
  - Falso
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización
  - Verdadero
  - Falso
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente
  - Verdadero
  - Falso
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con temor
  - Verdadero
  - Falso
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién tiene que resolverlo
  - Verdadero
  - Falso
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo
  - Verdadero
  - Falso
16. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva
  - Verdadero
  - Falso
17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades
  - Verdadero
  - Falso
18. En este trabajo me siento realizado profesionalmente
  - Verdadero
  - Falso
19. En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien
  - Verdadero
  - Falso
20. En realidad, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo
  - Verdadero


- Falso
- 21. Las condiciones de trabajo son buenas
  - Verdadero
  - Falso
- 22. Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo
  - Verdadero
  - Falso
- 23. Da gusto ver el orden que reina en nuestra área de trabajo
  - Verdadero
  - Falso
- 24. Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo
  - Verdadero
  - Falso
- 25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad
  - Verdadero
  - Falso
- 26. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución
  - Verdadero
  - Falso
- 27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa
  - Verdadero
  - Falso
- 28. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa
  - Verdadero
  - Falso
- 29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores
  - Verdadero
  - Falso
- 30. Si un trabajo parece difícil se aplaza hasta que se pueda
  - Verdadero
  - Falso
- 31. A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír
  - Verdadero
  - Falso
- 32. En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores
  - Verdadero
  - Falso
- 33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar
  - Verdadero
  - Falso
- 34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones
  - Verdadero
  - Falso



35. Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda
- Verdadero
  - Falso
36. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo
- Verdadero
  - Falso
37. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución
- Verdadero
  - Falso
38. Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada
- Verdadero
  - Falso
39. Aquí únicamente están pendiente de los errores
- Verdadero
  - Falso
40. Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad
- Verdadero
  - Falso
41. En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente
- Verdadero
  - Falso
42. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece
- Verdadero
  - Falso
43. Realmente nos preocupa el prestigio de la organización
- Verdadero
  - Falso
44. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase
- Verdadero
  - Falso
45. Aquí cada departamento trabaja por su lado
- Verdadero
  - Falso
46. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos
- Verdadero
  - Falso
47. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes)
- Verdadero
  - Falso
48. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad
- Verdadero
  - Falso
49. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco

- Verdadero
  - Falso
50. A menudo se inician trabajos que no se sabe porqué se hacen
- Verdadero
  - Falso
51. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo
- Verdadero
  - Falso
52. Los programas de capacitación son para pocos
- Verdadero
  - Falso
53. En esta organización ser promovidos significa para enfrentar desafíos mayores
- Verdadero
  - Falso
54. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo
- Verdadero
  - Falso
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas
- Verdadero
  - Falso
56. La dedicación de este grupo merece reconocimiento
- Verdadero
  - Falso
57. Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica
- Verdadero
  - Falso
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo
- Verdadero
  - Falso
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico del departamento
- Verdadero
  - Falso
60. Defendemos con pasión el trabajo y la imagen de nuestro departamento
- Verdadero
  - Falso
61. El espíritu de equipo de esta organización es excelente
- Verdadero
  - Falso
62. Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización
- Verdadero
  - Falso
63. Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente

- Verdadero
  - Falso
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios
- Verdadero
  - Falso
65. Cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo
- Verdadero
  - Falso
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución
- Verdadero
  - Falso
67. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar
- Verdadero
  - Falso
68. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceros
- Verdadero
  - Falso
69. Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño del trabajo
- Verdadero
  - Falso
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo
- Verdadero
  - Falso
71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes
- Verdadero
  - Falso
72. En general todos tratan con cuidado los bienes de la institución
- Verdadero
  - Falso
73. Aquí los resultados son fruto del trabajo de unos pocos
- Verdadero
  - Falso
74. Los funcionarios se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución
- Verdadero
  - Falso
75. Cada uno es considerado como un conocedor de su trabajo y se le trata como tal
- Verdadero
  - Falso
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado
- Verdadero
  - Falso
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos
- Verdadero

- Falso
- 78. Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanentemente.
  - Verdadero
  - Falso
- 79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos
  - Verdadero
  - Falso
- 80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución
  - Verdadero
  - Falso



<p><b>BENEFICIOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción</li> <li>• Adaptación</li> <li>• Afiliación</li> <li>• Actitudes laborales positivas</li> <li>• Conductas constructivas</li> <li>• Ideas creativas para la mejora</li> <li>• Alta productividad</li> <li>• Logro de resultados</li> <li>• Baja rotación</li> </ul> <p><b>RIESGOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadaptación</li> <li>• Alta rotación</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Poca innovación</li> <li>• Baja productividad</li> <li>• Sabotajes</li> <li>• Tortugismo</li> <li>• Impuntualidad</li> <li>• Actitudes laborales negativas</li> <li>• El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.</li> </ul>	<p><b>REFERENCIAS</b></p> <p>Brunet L. El clima de Trabajo en las Organizaciones [Internet]. México: Trillas. 1987 [cited 2020 Nov 12]. Available from: <a href="http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CF/P/trabajo/filippi/Practicos Trabajo Filippi (1)/Brunet - El clima de trabajo en las organizaciones. Caps 1, 2 y 4. pdf">http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CF/P/trabajo/filippi/Practicos Trabajo Filippi (1)/Brunet - El clima de trabajo en las organizaciones. Caps 1, 2 y 4. pdf</a></p> <p>Marín José María; Melgar Armando; Castaño Carlos. TEORÍA Y TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL [Internet]. Organización Panamericana de la Salud. [cited 2020 Nov 13]. Available from: <a href="https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/10060/PSDCG-T10_v3.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/10060/PSDCG-T10_v3.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></p> <p>Cárdenas LB, Arciniegas YC, Barrera M. Modelo de intervención en clima organizacional [Internet]. Vol. 2, International Journal of Psychological Research. Universidad de San Buenaventura; 2009 [cited 2020 Dec 24]. Available from: <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023513005">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023513005</a></p>	<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p>  <p><b>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</b></p>  <p><b>HOSPITAL HORACIO MUÑOZ SUESCUN DE SOPETRÁN</b></p>
---	--	---

**Anexo 4** Material de apoyo

Los vídeos se encuentran adjuntos.

# Clima Organizacional



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Facultad Nacional de Salud Pública  
Rector: Abad Gómez



E.S.E Hospital  
Horacio Muñoz Suescún  
Sopetrán - Antioquia

## ¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Es el conjunto de las sensaciones, impresiones o percepciones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral.

Cuando hablamos de clima, nos referimos a las características que tiene el ambiente de trabajo.

Propicia el diálogo, la participación y facilita la comunicación.



## ¿Cuál es su importancia para el hospital?

El clima organizacional puede influir de manera positiva o negativa en la productividad, satisfacción, forma de relacionarse de los empleados y en la cultura de la institución; y cuando el clima se evalúa, se conocen los problemas que existen, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un clima de armonía.

## Beneficios de un buen clima organizacional.

- \*Disminución de estrés laboral.
- \*Baja rotación del personal.
- \*Ideas constructivas y una productividad más alta.
- \*Mayor satisfacción personal y profesional.
- \*Mayor rendimiento y calidad.
- \*Actitud positiva en el trabajo.
- \*Potencia la innovación.
- \*Puntualidad.
- \*Facilitar la adaptación de las personas a sus puestos de trabajo.
- \*Aumento del compromiso con el trabajo y la empresa.
- \*Aumenta la unidad y la confianza.
- \*Se fortalece el trabajo en equipo.
- \*La institución tiende a crecer progresivamente.





# CLIMA ORGANIZACIONAL

## ¿QUE ES?

- ❖ Es el conjunto de las sensaciones, impresiones o percepciones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral. Cuando hablamos de clima, nos referimos a las características que tiene el ambiente de trabajo.
- ❖ Es la expresión personal de la «percepción» que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.



E.S.F Hospital  
Horacio Muñoz Samán



## ¿QUE TAN IMPORTANTE ES?

Contribuye en el avance de los equipos de trabajo, en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales aumenta la productividad y la integración.

Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios.

## ¿COMO IMPACTA?

El clima organizacional puede influir de manera positiva o negativa en la productividad, satisfacción, forma de relacionarse de los empleados y en la cultura de la institución; y cuando el clima se evalúa, se conocen los problemas que existen, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un clima de armonía.

## DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUN LA OPS

### PARTICIPACIÓN

Es la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos.

### RECIPROCIDAD

Es el establecimiento de una relación mutua, de dar y recibir, entre el individuo y la organización.

**LIDERAZGO:** Es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de los objetivos. Esto gracias a la habilidad de orientar y convencer a otros individuos para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas.

### MOTIVACIÓN

Es entendida como el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas, que se manifiestan a través de estímulos. Es el impulso que los mueve a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

## BENEFICIOS

- ✦ Disminución de estrés laboral.
- ✦ Baja rotación del personal.
- ✦ Ideas constructivas y una productividad más alta.
- ✦ Mayor satisfacción personal y profesional.
- ✦ Mayor rendimiento y calidad.
- ✦ Actitud positiva en el trabajo.
- ✦ Potencia la innovación.
- ✦ Puntualidad.
- ✦ Facilitar la adaptación de las personas a sus puestos de trabajo.
- ✦ Aumento del compromiso con el trabajo y la empresa.
- ✦ Aumenta la unidad y la confianza.
- ✦ Se fortalece el trabajo en equipo.
- ✦ La institución tiende a crecer progresivamente.

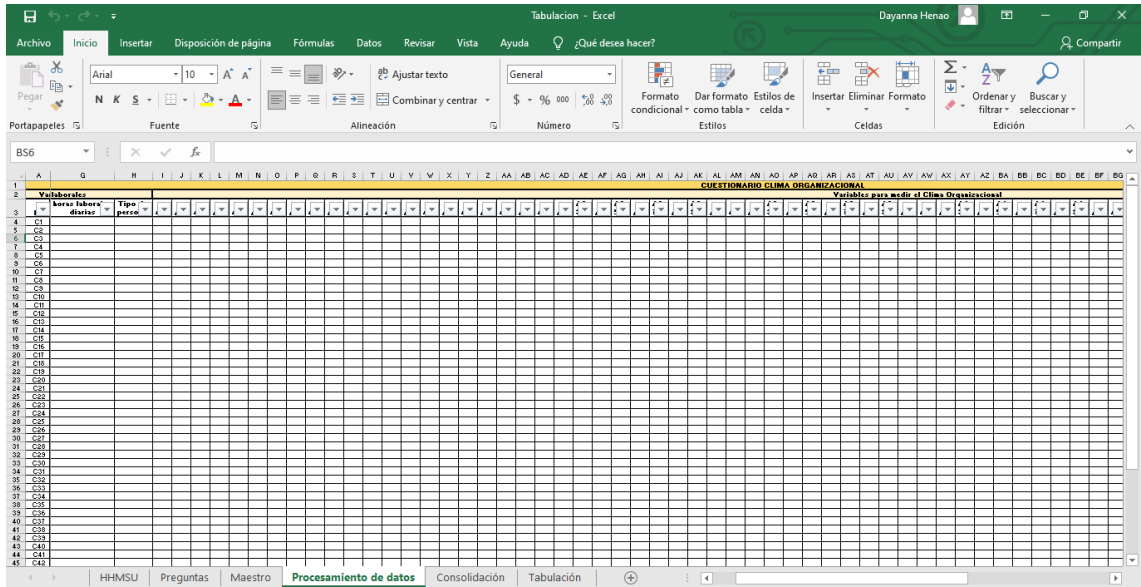


## REFERENCIA

Departamento Administrativo de la Función Pública. Análisis conceptual de un aplicativo diagnóstico del clima organizacional [Internet]. Funcionpublica.gov.co. [cited 2020 Oct 26]. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/queremosfuncionar/funcionpublica/funcionpublica/que-es-el-clima-organizacional> [cited 2020 Oct 26].  
Alfonso García Segredo. Nuevo DSM. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales [Internet]. Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. 2014 [cited 2020 Oct 26]. Available from: [https://www.repositorio.cup.edu.cu/bitstream/handle/123456789/10000/1/Clima\\_organizacional\\_en\\_salud\\_publica\\_Consideraciones\\_generales](https://www.repositorio.cup.edu.cu/bitstream/handle/123456789/10000/1/Clima_organizacional_en_salud_publica_Consideraciones_generales)



# Anexo 5 Procesamiento de información



## Anexo 6 Consentimiento informado

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfqm8rxIGUjIEo\\_27hGo2Vm1\\_1NvjF2MFV4aIYzWYEbtIbA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfqm8rxIGUjIEo_27hGo2Vm1_1NvjF2MFV4aIYzWYEbtIbA/viewform)

# ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - ESE HOSPITAL HORACIO MUÑOZ SUESCÚN DE SOPETRÁN.

El objetivo del presente estudio es analizar el estado del clima organizacional en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún de Sopetrán-Antioquia, con el fin de realizar propuestas que contribuyan al fortalecimiento y mejora del clima, a cargo de Ana Yuley Tavera Mejía, Charol Dayanna Henao Lizarazo y Liz Isabella García Ríos, estudiantes de la Universidad de Antioquia del programa Administración en Salud: Énfasis en Gestión de Servicios de Salud. Si tiene alguna duda, por favor comunicarse a los números: 3144376123 - 3016650107 - 3158484133.

**\*Obligatorio**

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

¿Qué se hará?:

Lo invitamos a participar de esta investigación, donde se tendrá en cuenta su experiencia como funcionario del hospital para conocer el Clima Organizacional de la ESE y así contribuir al desarrollo integral y mejoramiento en su lugar de trabajo. Si acepta, procederemos a aplicarle una encuesta con preguntas cerradas la cual deberá responderá través de un dispositivo móvil o un computador, tendrá una duración aproximada de 20 minutos. El instrumento utilizado es el propuesto por la Organización Panamericana de la Salud.

Los datos recolectados en esta encuesta serán tratados según el Código de Ética de la Universidad de Antioquia, las respuestas son totalmente anónimas y confidenciales, conocidas únicamente por las investigadoras garantizando que personas externas al estudio no tengan acceso a datos individuales. El nombre de los participantes no aparecerá en ninguna encuesta o informe, utilizando solo códigos de identificación en las hojas de respuesta. Al momento de realizar la encuesta no habrán personas a su alrededor que puedan visualizar las preguntas, y de esta manera no afectar sus labores dentro de la institución.

La investigación es financiada con recursos propios de las estudiantes, recuerde que usted no recibirá incentivos económicos por parte del proyecto, así mismo su participación en el estudio es gratuita.

Riesgos:

Esta investigación está catalogada como Sin Riesgo según la Resolución 8430 de 1993, puesto que no se realizará ninguna intervención que involucre variables fisiológicas, psicológicas, sociales y laborales, respetando los principios de beneficencia y no maleficencia.

Esta investigación está catalogada como Sin Riesgo según la Resolución 8430 de 1993, puesto que no se realizará ninguna intervención que involucre variables fisiológicas, psicológicas, sociales y laborales, respetando los principios de beneficencia y no maleficencia.

Beneficios:

Su participación y total honestidad aportarán al mejoramiento del clima organizacional dentro de su entorno laboral, permitiendo identificar cualquier situación de insatisfacción y posibilitando cambios futuros que le brinden una mayor comodidad dentro de su lugar de trabajo. Teniendo en cuenta que este es un estudio que no se ha realizado anteriormente en la institución, podrá servir como herramienta para futuras evaluaciones de clima organizacional, y sus resultados y análisis apoyar también la toma de decisiones de los directivos.

Recuerde que su participación en este estudio es voluntaria y tiene el derecho de negarse a participar o discontinuar su participación si así lo desea, su decisión no afectará el normal desarrollo de sus actividades laborales. Usted tendrá derecho a conocer los resultados y análisis globales que estarán descritos en el informe final de la investigación.

Nombre \*

Tu respuesta

Cédula \*

Tu respuesta

¿Acepta ser parte del estudio? En caso de que su respuesta sea afirmativa, marque sí y continúe con el cuestionario; en caso de que su respuesta sea no, omita este documento. \*

Sí.

No.

## Anexo 7 Compromisos de confidencialidad



### Compromiso de confidencialidad

#### Estudio Sobre Clima Organizacional En La ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún Del Municipio De Sopetrán, Antioquia Al Año 2021

**Nombre Investigador(a):**

Charol Dayanna Henao Lizarazo

Yo *Charol Dayanna Henao Lizarazo* con CC. 1.005.744.013, estudiante de Administración en Salud: Énfasis en Gestión de Servicios de Salud, investigadora, estoy de acuerdo con que cualquier información proporcionada en el marco de mis funciones en el proyecto de investigación debe mantenerse en total reserva, por lo cual me comprometo a realizar todas las acciones necesarias para evitar su divulgación y salvaguardar los datos individuales que se me sean proporcionados, con la salvedad de que no tengo ninguna obligación acerca de la confidencialidad de información que sea del dominio público, o que estuviera ya en mi posesión antes de recibirla de parte del proyecto de investigación.

Considerando lo anterior me comprometo a:

1. No hacer uso de la información para ningún propósito distinto al investigativo.
2. No suministrar a terceros información exclusiva del proyecto de investigación.
3. Informar oportunamente al asesor principal ante la pérdida o daño de la información proporcionada.
4. Evitar el uso de nombres para la identificación y registro de las encuestas; estas serán codificadas para mantener el anonimato.

Firmo para constancia de aceptación de este compromiso, el día 5 de marzo de 2021.

Firma

Correo electrónico: [charol.henao@udea.edu.co](mailto:charol.henao@udea.edu.co)

Celular: 314 4376123

Universidad de Antioquia  
Facultad Nacional de Salud Pública "Hector Abad Gómez"

---

### Compromiso de confidencialidad

#### Estudio Sobre Clima Organizacional En La ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún Del Municipio De Sopetrán, Antioquia Al Año 2021

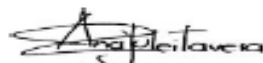
**Nombre Investigador(a):**  
Ana Yulei Tavera Mejía

Yo *Ana Yulei Tavera Mejía* con CC. 1.042.709.485, estudiante de Administración en Salud: Énfasis en Gestión de Servicios de Salud, *investigadora*, estoy de acuerdo con que cualquier información proporcionada en el marco de mis funciones en el proyecto de investigación debe mantenerse en total reserva, por lo cual me comprometo a realizar todas las acciones necesarias para evitar su divulgación y salvaguardar los datos individuales que se me sean proporcionados, con la salvedad de que no tengo ninguna obligación acerca de la confidencialidad de información que sea del dominio público, o que estuviera ya en mi posesión antes de recibirla de parte del proyecto de investigación.

Considerando lo anterior me comprometo a:

1. No hacer uso de la información para ningún propósito distinto al investigativo.
2. No suministrar a terceros información exclusiva del proyecto de investigación.
3. Informar oportunamente al asesor principal ante la pérdida o daño de la información proporcionada.
4. Evitar el uso de nombres para la identificación y registro de las encuestas; estas serán codificadas para mantener el anonimato.

Firmo para constancia de aceptación de este compromiso, el día 5 de marzo de 2021.



1.042.709.485  
Correo electrónico: [yuley.tavera@udea.edu.co](mailto:yuley.tavera@udea.edu.co)  
Celular: 301 6650107

Universidad de Antioquia  
Facultad Nacional de Salud Pública "Hector Abad Gómez"

### Compromiso de confidencialidad

#### Estudio Sobre Clima Organizacional En La ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún Del Municipio De Sopetrán, Antioquia Al Año 2021

**Nombre Investigador(a):**  
Liz Isabella García Ríos

Yo *Liz Isabella García Ríos* con CC. 1.046.910.147, estudiante de Administración en Salud: Énfasis en Gestión de Servicios de Salud, *investigadora*, estoy de acuerdo con que cualquier información proporcionada en el marco de mis funciones en el proyecto de investigación debe mantenerse en total reserva, por lo cual me comprometo a realizar todas las acciones necesarias para evitar su divulgación y salvaguardar los datos individuales que se me sean proporcionados, con la salvedad de que no tengo ninguna obligación acerca de la confidencialidad de información que sea del dominio público, o que estuviera ya en mi posesión antes de recibirla de parte del proyecto de investigación.

Considerando lo anterior me comprometo a:

1. No hacer uso de la información para ningún propósito distinto al investigativo.
2. No suministrar a terceros información exclusiva del proyecto de investigación.
3. Informar oportunamente al asesor principal ante la pérdida o daño de la información proporcionada.
4. Evitar el uso de nombres para la identificación y registro de las encuestas; estas serán codificadas para mantener el anonimato.

Firmo para constancia de aceptación de este compromiso, el día 5 de marzo de 2021.

  
C.C.1046910147

Correo electrónico: [liz.garcia@udea.edu.co](mailto:liz.garcia@udea.edu.co)  
Celular: 315 8484133

Universidad de Antioquia  
Facultad Nacional de Salud Pública "Hector Abad Gómez"

## Anexo 8 Carta de respuesta - AVAL



Sopetrán, Antioquia 25 de Febrero, 2021

Estudiantes y Asesores de la Universidad de Antioquia

Cordial Saludo

Por medio de la presente, yo, Paula Andrea Ángel, identificada con cedula de ciudadanía 43842577, en ejercicio de mis labores como representante legal, de la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún del municipio de Sopetrán- Antioquia, reconozco que se me ha sido presentada la propuesta de investigación sobre Clima Organizacional, por lo cual, autorizo a las estudiantes Ana Yulei Tavera Mejía, Charol Dayanna Heno Lizarazo y Liz Isabella García Ríos para realizar de forma integral el estudio sobre Clima Organizacional en la institución.

En función de lo anterior, me comprometo a respetar la autonomía de los trabajadores de la ESE y declaro que no habrá ningún tipo de repercusión negativa para aquellas personas que no deseen participar en la investigación, así como también, asegurar que la colaboración en la misma no constituirá un daño o perjuicio para las actividades laborales de quien voluntariamente haga parte del estudio.

Así mismo, para garantizar la realización del proyecto, pongo a disposición de las estudiantes los recursos necesarios como aquellos de logística (espacios, infraestructura, etc.), información y tiempo para realizar las actividades con los funcionarios. Además, me comprometo a no interferir o influenciar los resultados de la investigación, ni antes ni durante del proceso.

Para constancia de lo anterior, firman:

Paula Andrea Ángel  
Gerente ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún  
Cc: 43 842 577 .

Dirección Calle 13 No 11-53  
Benjamin Herrera

Teléfono 8 54 15 55

email admonsopoh@hotmail.com

web hospitalhms.sopetran-antioquia.gov.co

**Anexo 9** Propuestas de mejoramiento

Ver el excel adjunto.