

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y RECOMENDACIONES PARA SU
INTERVENCIÓN EN EL ÁREA DE CIRUGÍA DE LA E.S.E HOSPITAL CÉSAR
URIBE PIEDRAHITA



MAYERLIS DELGADO CARVAJAL

Mayerlin.delgado@udea.edu.co

MAIRA ALEJANDRA HERAZO MADERA:

maira.herazo1@gmail.com

DOCENTE

UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA
1803

LUCAS OCHOA RESTREPO

lucas.ochoar@udea.edu.co

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

SECCIONAL BAJO CAUCA

2019

Resumen

El presente trabajo investigativo trata de un diagnóstico de Clima Organizacional realizado en el área de Cirugía de la Empresa Social del Estado, el Hospital César Uribe Piedrahita; dicho trabajo se realizó con el fin de conocer el estado en que se encuentra el Clima Organizacional al interior del área, y a partir de los resultados proponer estrategias que permitieran mejorar y potencializar los diferentes aspectos de Clima que se encontraron durante la evaluación.

La investigación es de tipo cualitativa, puesto que, el principal interés es conocer las percepciones de los empleados del área de Cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita. Los datos fueron recopilados mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, y a partir de los resultados obtenidos, en contraste con las necesidades específicas de la institución, se realizó entonces, una serie de recomendaciones para intervenir el Clima Organizacional del área. Lo anterior, con el propósito de velar por la Calidad de Vida Laboral de los empleados tal como lo estipula el decreto 1227 del 2005.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Percepción, Intervención, Gestión.

Abstract

The present investigative work deals with a diagnosis of Organizational Climate carried out in the area of Surgery of the Social Enterprise of the State, the César Uribe Piedrahita Hospital; this work was carried out in order to know the state of the Organizational Climate within the area, and from the results to propose strategies that would improve and potentiate the different aspects of Climate that were found during the evaluation.

The research is of qualitative type, since, the main interest is to know the perceptions of the employees of the Surgery area of the E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita. The data was collected through the application of semi-structured interviews, and based on the results obtained, in contrast with the specific needs of the institution, a series of recommendations was made to intervene in the Organizational Climate of the area. The above, with the purpose of ensuring the Quality of Work Life of employees as stipulated in decree 1227 of 2005.

Keywords: Organizational Climate, Perception, Intervention, Management.

Tabla de contenido

1. Pregunta de investigación	6
2. Objetivos	6
2.1 Objetivo general	6
2.2. Objetivos específicos	6
3. Antecedentes	6
3.1 Evaluación y diagnóstico	7
3.2 Clima Organizacional	7
3.3 Instrumentos de evaluación	7
3.4 Clima Organizacional y Desempeño	8
3.5 Clima Organizacional y Satisfacción laboral	9
3.6. Desempeño y Satisfacción Laboral	9
4. Referentes conceptuales	10
5. Planteamiento del problema	35
6. Justificación	37
7. Metodología	38
7.1. Enfoque metodológico	39
8. Población y muestra	40
8.1 Población	40
8.2 . Muestra	41
9. Instrumento	41
9.1 Procedimiento	42
9.2 Análisis de la información	56
10. Recomendaciones para la intervención	76

11. Conclusión	83
12. Criterios éticos	87
13. Bibliografía	88
14. Anexos	102

Tema. Caracterización del Clima Organizacional del área de Cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita.

1. **Pregunta de investigación.** ¿Cómo es el Clima Organizacional en el área de Cirugía de la E.S.E Hospital Cesar Uribe Piedrahita?

2. **Objetivos.**

2.1.**Objetivo General** Describir el Clima Organizacional del área de cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita y proponer estrategias para mantener o mejorar el Clima Organizacional en esta esta área con base en lo encontrado.

2.2.**Objetivos específicos**

- Diagnosticar la calidad del Clima Organizacional en el área de Cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita.
- Identificar los aspectos favorables y desfavorables que componen el Clima Organizacional del área de Cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita.
- Diseñar y proponer acciones que permitan mejorar o mantener el Clima Organizacional del área de Cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita.

3. **Antecedentes.**

A continuación, se hace un abordaje de los distintos estudios que se han llevado a cabo acerca del Clima Organizacional y su relación con la Motivación, la Satisfacción y el Compromiso Laboral, a través, de diferentes categorías conceptuales nombradas a continuación.

3.1. Evaluación y diagnóstico

Se abordan algunas de las investigaciones en las cuales se han realizado evaluaciones y diagnósticos de Clima Organizacional en diversas instituciones y entidades, resaltando la importancia y la utilidad de este tipo de mediciones para identificar factores que puedan estar afectando el correcto funcionamiento de la organización.

Piña Loyola (2009), afirma que “la evaluación del Clima Organizacional se ha convertido en un instrumento necesario para determinar la eficiencia del ambiente laboral”. Por otro lado, Segredo Pérez et al. (2015) hacen referencia también, a la importancia que conllevan los estudios sobre Clima Organizacional, puesto que, gracias a estos, se han logrado identificar elementos importantes que afectan la dinámica de la organización, elementos como la percepción del empleado sobre su trabajo y de la entidad en general.

3.2. Clima Organizacional.

Al interior de esta categoría, se encuentran los artículos en los que se realiza un intento por definir el concepto de Clima Organizacional, como lo es el caso de Silva Vásquez (1992), quien en su artículo busca dar una definición comprensiva de este concepto, también se encuentran aquellos artículos que buscan establecer relaciones entre el Clima Organizacional y otros conceptos organizacionales como el liderazgo, así mismo se muestra algunos estudios realizados respecto a este tema como lo es el desarrollado por el autor Alvez (2000), el cual tuvo como finalidad realizar un análisis y comprensión de la relación existente entre el liderazgo y el Clima Organizacional.

3.3. Instrumentos de evaluación

Se incluyen los artículos en los cuales, el principal interés está concentrado en los instrumentos de evaluación utilizados en la medición y diagnóstico del Clima Organizacional, como es el caso de Gómez Rada (2004) quien desarrolló una investigación que tuvo por objetivo general el diseño, construcción y validación de un instrumento para la medición del Clima Organizacional en empresas colombianas. Así mismo, autores como García Saisó, Ortega Andeane, & Reyes Lagunes (2014) realizaron un estudio en el cual se tuvo como propósito la creación de un instrumento que les permitiera realizar la medición del Clima Social Organizacional en el entorno mexicano de una manera confiable y válida.

3.4. Clima organizacional y Desempeño Laboral

Se pone en evidencia la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral, tal como se muestra en una investigación realizada en Perú, la cual arrojó como resultado la existencia de una relación directa positiva fuerte ($r = 0,828$) y significatividad ($t = 16,90$) entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral, (Torres Pacheco & Zegarra Ugarte, 2015).

Así mismo, en una investigación realizada en una organización Chilena, se comprobó que “existe una relación entre el Clima, la Satisfacción y el Desempeño, que sólo el Clima puede predecir de forma significativa el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que, la Satisfacción solamente logra predecir el Rendimiento y la Productividad” (Rodríguez, Paz Retamal, Lizana & Cornejo, 2011). Por otro lado, existen estudios en los cuales contradice esta primera idea de que exista algún tipo de relación entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral, como en la

investigación realizada por Quintero, Africano & Faría, en el año 2008, donde se concluyó, según los resultados, que “el Clima Organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen Desempeño Laboral”.

3.5.Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Como se expone en algunos estudios el Clima Organizacional es considerado un factor que incide sobre el Desempeño Laboral de las empresas (Del Toro Granados, Salazar Sotter & Gómez Rangel, 2011). Arias Gallegos & Arias Cáceres (2014) plantean que “existen relaciones moderadas no significativas entre las variables, pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la Satisfacción Laboral”. En los estudios realizados por Manosalvas Vaca, et al (2015), se obtuvieron resultados que corroboran y enriquecen las conclusiones obtenidas en estudios previos sobre la relación directa entre estos constructos, a través, de un instrumento de medición nuevo y de fácil aplicación. Por otro lado, Juárez-Adauta (2012), a partir de un estudio, llegó a la conclusión que “un Clima Organizacional favorable va a condicionar una mayor Calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y, por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios”.

3.6.Desempeño y Satisfacción Laboral

Análisis de la relación que tiene el Desempeño Laboral en la Satisfacción Laboral y su relación con la Estabilidad del personal, Chiang & San Martín (2015) encontró “correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables, se destacan las correlaciones positivas entre las escalas de Desempeño y Satisfacción Laboral”, así mismo, Sanín & Salanova (2014), en su estudio, muestran que, “la Satisfacción Laboral media

parcialmente la relación entre Apertura al Cambio y Desempeño extra rol, (...) la Flexibilidad y la Apertura al Cambio se asocian positiva y directamente con la Satisfacción Laboral General”. Los resultados obtenidos por García Rubiano & Forero Aponte (2014), evidencian que, “los factores de Motivación más relevantes en cuanto al cambio organizacional son el poder y el reconocimiento”.

4. Referentes conceptuales.

A continuación, se definirán los conceptos que se abordarán a lo largo de esta investigación a partir, de diferentes autores, integrando todos los conceptos de forma que, el lector logre establecer y comprender la interrelación existente entre ellos. Cabe destacar que, aunque se tomaron en consideración múltiples teorías de diversos autores, se eligió como autor principal a Fernando Toro, puesto que se considera que su teoría es la más pertinente para realizar esta investigación, debido a que es una de las más recientes y se encuentra adaptada al contexto colombiano.

Brunet (1987), propone que el Clima Organizacional es un conjunto de percepciones en común que construyen los miembros de una organización acerca de la misma, a partir, de la realidad de su medio laboral. Según este autor, la personalidad de un trabajador interactúa con los objetivos y la estructura de la organización, esta interacción es analizada e interpretada por el mismo sujeto y de este análisis surgen las percepciones que determinan el comportamiento del sujeto, puesto que, son utilizadas por el empleado para interpretar las demandas del medio y de este modo, determinar qué tipo de conductas adoptar para responder ante estas demandas.

Las actitudes o conductas positivas que adopte un trabajador frente a su trabajo van a ser nombradas por algunos autores como Satisfacción Laboral (Brunet, 1987). Alva & Domínguez (2015), afirman que, estas actitudes (positivas) se basan en las creencias que tenga el empleado acerca de su lugar de trabajo, de la misma manera, las actitudes pueden estar referidas al trabajo en general o a aspectos específicos del mismo. (Bravo, Peiro & Rodríguez, 1996, citado en Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, 2008)

McKnight y Webster (2001, citado en Hernández et al, 2014) “consideran al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la empresa o institución, incluyendo las conductas esperadas y recompensadas”. Según Álvarez (1992), el Clima Organizacional hace referencia a características específicas de la organización, como lo son los valores, las normas, las actitudes y los sentimientos percibidos por las personas sobre la institución de la cual forman parte. “El Clima Organizacional es el resultado de la interacción entre factores personales e individuales, las condiciones externas que proveen las instituciones u organizaciones y las expectativas generadas por dicha interacción” (Cardona y Zambrano, 2014).

La mayoría de las definiciones conceptualizan al Clima Organizacional o laboral como “un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo, percepciones que reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización” (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011, citado en Hernández Sampieri, Méndez Valencia y Contreras Soto, 2014).

El Clima Organizacional, es también un indicador que permite conocer la Calidad de Vida de los empleados en su entorno laboral, impacta en variables como el Compromiso

que tiene y hace cada empleado con la organización, y antecede otras como lo es la Satisfacción Laboral (Toro y Sanín, 2013), entendiendo entonces la variable de Calidad de Vida como la “existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y el desarrollo de las personas en el trabajo” (Toro, 2011, citado en Toro y Sanín 2013), siendo el Compromiso la “fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de la persona con una organización” y el cual se caracteriza por incidir en la aceptación y creencia en las metas y valores de la organización, la voluntad de esforzarse en favor de la organización y la intención de permanecer vinculado a la organización. (Mowday, Steers, Porter, 1979, citado en Littlewood, 2008) y entendiendo la Satisfacción Laboral como “el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien el puesto provee aquellos satisfactores esperados” (Littlewood y Alviter, 2012).

El Clima Organizacional es entonces, un elemento básico para el direccionamiento estratégico de cualquier organización, empresa e institución, ya que este permite conocer las percepciones que tienen los empleados acerca de las diferentes realidades en su ambiente de trabajo, así como las influencias negativas o positivas que pueda estar ejerciendo sobre las actividades que se desarrollen y los resultados que se obtengan en cuanto a la Productividad y la calidad de los bienes que se ofrecen y/o servicios que presta; este a su vez deja ver también la Satisfacción del personal que labora en ella. Lo anterior, enfatiza la importancia y la consideración del Clima Organizacional como la clave del mejoramiento continuo para las instituciones, la realización y Satisfacción de sus objetivos tanto productivos y/o económicos, como también los que cada persona se propone a través de su trabajo (Padilla García, Vila Sierra, & Ceballos, 2006).

Las percepciones compartidas por los miembros de una organización, también están dadas por la interacción de las variables que según Brunet (1987) determinan y caracterizan la organización, las variables propuestas por el autor son: las variables del medio, conformadas por factores propios de la organización y ajenos al sujeto, tales como la administración y organización de la empresa; las variables personales, que están ligadas a la singularidad de cada sujeto, esta variable está compuesta por las motivaciones, actitudes y aptitudes de cada persona que hace parte de la organización; la variable resultante, que se encuentra mediada por las dos variables anteriores, ésta variable determina y condiciona la Satisfacción y la Productividad de los empleados.

Según este autor, las variables mencionadas en el párrafo anterior se relacionan con las características particulares de cada individuo perteneciente a la organización y a partir de allí, surgen las percepciones sobre el sitio de trabajo y sobre la organización en general.

El conocimiento que se tenga sobre las percepciones que tienen los empleados de una organización sobre las diferentes realidades de su trabajo, permitirá la adecuada creación e implementación de políticas al interior del área de Gestión Humana que van en pro del desarrollo estratégico de la organización. Toro y Sanín (2013) afirman que, un Clima Organizacional positivo es una condición necesaria, más no suficiente para lograr el éxito de una organización, puesto que garantiza el esfuerzo, la dedicación y la concentración por parte de los empleados para lograr los objetivos de la organización, lo anterior, es una condición necesaria para alcanzar la productividad esperada. Por otra parte, el autor también afirma que, las empresas que tienen un Clima Organizacional positivo tienen mejor capacidad de adaptación al medio, tienen mayor capacidad para manejar la incertidumbre y, favorecen la innovación y el desarrollo de su personal. Un Clima Organizacional positivo

“reduce las intenciones de renuncia, el ausentismo y la rotación del personal” (Toro, 2009, citado en Toro y Sanín 2013), favorece la imagen de la empresa en sus empleados y en sus clientes, también favorece el desarrollo del potencial de las personas que laboran al interior de la organización. (Toro y Sanín, 2013)

El Clima Organizacional es entendido, en términos generales, como una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, así mismo busca comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas o instituciones (Hernández Sampieri, Méndez Valencia y Contreras Soto, 2014); también, se describe como un conjunto de atributos específicos de un órgano particular que refleja la manera en que se establecen las relaciones entre la organización, sus miembros y el medio ambiente (Marín, 2003); en otra postura, el Clima es una variable que incide en la Satisfacción y Motivación de los individuos (Salinas, Laguna y Mendoza, 1994), otros autores determinan el Clima Organizacional como el resultado de los procesos de socialización de los sujetos (Schneider, Reichers, 1983, citado en Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006).

Toro y Sanín (2013) en su libro *Gestión del Clima Organizacional Intervención basada en evidencias*, proponen diez atributos de la vida del trabajo que permiten evidenciar sus efectos sobre el comportamiento organizacional, si bien existen otros aspectos a considerar, este autor toma específicamente estos por tratarse de atributos centrales que pueden ser aplicables a cualquier organización, estos son : “Trato Interpersonal, Apoyo del Jefe, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad Organizacional, Coherencia, Trabajo en Equipo y Apoyo Organizacional percibido”. El autor Fernando Toro, hace especial énfasis en que, “aunque estos sean atributos comunes

permiten una comprensión general de la realidad del trabajo. No obstante, cabe destacar que, el hecho de ser habituales no significa necesariamente que siempre se vean determinadas por las mismas realidades” (Toro, 2010, citado en Toro y Sanín 2013). Los diez atributos nombrados anteriormente serán definidos a continuación.

Trato Interpersonal. Toro (2010) define esta variable como “Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.” (p. 42). El trato interpersonal se evalúa en base a la percepción de dos conceptos centrales, estos son cooperación y respeto, la cooperación entendida como comportamientos de ayuda mutua entre las personas que componen un equipo de trabajo, y el respeto, definido como relaciones de cortesía y amabilidad con los compañeros de trabajo (Toro y Sanín, 2013).

Con respecto a esta variable, se ha encontrado que esta incide de forma directa en el trabajo en equipo, esto se debe a que si se percibe un ambiente tenso y hostil en el lugar de trabajo, difícilmente podrá promoverse el trabajo en equipo entre colaboradores, con respecto a lo anterior Pearson, Andersson y Wegner (2001, citado por Toro y Sanín, 2013) afirman que percibir en un bajo nivel esta variable puede causar “la reducción de acciones colaborativas, pérdida de la confianza, escasa o nula participación y proposición de nuevas ideas o alternativas en el desarrollo del trabajo” (p. 121).

Percibir el trato interpersonal en un bajo nivel, también puede representar un riesgo psicosocial para los miembros de la organización puesto que puede presentarse aislamiento y decaimiento moral en los trabajadores a causa de malos tratos, burlas y tratos despectivos (Pinuel, 2008, Toro, 2002, citado en Toro y Sanín 2013).

Apoyo del Jefe. Esta variable es definida como “Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores” (Toro, 2010, p.42). Al evaluar

esta variable se hace referencia específicamente al jefe inmediato, puesto que es la persona con la que los colaboradores constantemente están en contacto directo, además porque el jefe “es quien presenta las decisiones y las características de la empresa” (Toro y Sanín, 2013). Por tanto, se considera que esta variable se relaciona con la formación de impresiones generales que se hacen los miembros de una organización sobre su estilo de liderazgo (Toro y Sanín, 2013).

A continuación se definirán las tres dimensiones que hacen parte del liderazgo en los jefes, estas son: apoyo, estímulo y percepción. El apoyo, tiene que ver con las percepciones que tienen los miembros de una organización sobre el respaldo, el acompañamiento y la orientación que reciben por parte del jefe, en relación con la tarea; el estímulo, que se trata de la percepción que tienen los colaboradores frente al reconocimiento que hace el jefe frente a su Desempeño; las posibilidad de participación, hace referencia a las percepciones sobre la disponibilidad que tiene el jefe para escuchar y tener en cuenta las ideas, opiniones y propuestas que le expresan sus colaboradores.

La importancia de evaluar esta variable radica en que las percepciones que tengan los miembros de una organización sobre el apoyo del jefe, determinarán en parte el resto de las percepciones que se forman sobre las demás realidades del trabajo, con respecto a esto Stinglhamber y Vandenberghe (2003) y Toro (2006), citados por Toro y Sanín (2013), afirman que:

Las conductas del jefe actúan como moduladoras de la calidad de las relaciones en los equipos de trabajo y la organización en general, la manera como se percibe el apoyo del jefe incide en cómo se perciben las demás realidades del trabajo (Stinglhamber y Vandenberghe, 2003; Toro, 2006, citados en Toro y Sanín, 2013, p. 97).

En conclusión, la variable apoyo del jefe, incide sobre otras realidades del trabajo, y por tanto, en otros aspectos organizacionales relevantes como la lealtad, el Compromiso, la Satisfacción entre otros, además de actuar como factor protector frente a riesgos psicosociales que pueden afectar la salud y el bienestar de los miembros de la organización, disminuyendo su Desempeño y por tanto, su Productividad (Goleman, 2007; Brondolo, 2003 y Stinglhamber y Vandenberghe, 2003, citados en Toro y Sanín, 2013).

Sentido de Pertenencia. Esta variable es definida por Fernando Toro (2010) como la “percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de Compromiso y Responsabilidad en relación con los objetivos y programas.”, en ella se evalúa el grado en que las personas perciben comportamientos en la organización que demuestran o no Compromiso y Responsabilidad en la misma (Toro y Sanín, 2013).

Toro y Sanín (2013) afirman que, la importancia de evaluar esta variable yace de la “referencia directa” que esta tiene con el Compromiso Laboral y la Responsabilidad de los empleados. Entendiendo el Compromiso Laboral como la “fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (Steers, 1977) que produce en los empleados el deseo de poner a disposición de la organización su voluntad, energía, constancia y entrega en la tarea, esta actitud impacta en el Desempeño de los empleados y puede verse reflejado en la Productividad de la empresa (Toro, 2002, citado en Toro y Sanín 2013).

El Compromiso Laboral, tiene, a saber, tres dimensiones: el Compromiso Normativo, por el cual el empleado permanece en la empresa porque considera que está en “deuda” con ella; el Compromiso de Continuidad, el empleado permanece en la empresa por la valoración de costos-beneficios que esta le brinda y por último, el Compromiso Afectivo,

en el cual, el empleado permanece en la empresa porque se identifica e involucra con la organización y disfruta de pertenecer a ella (Allen y Meyer, 1991, citado en Cortina, 2014).

Con respecto a la responsabilidad, Toro y Sanín (2013) proponen que esta se refiere a la “medida general de la percepción del nivel de cumplimiento de las tareas por parte de los compañeros, jefes y directivos”, es decir, si las personas que laboran en la empresa perciben que en la organización se realizan o no las labores encomendadas o anteriormente prometidas.

En general, estos dos componentes de la variable Sentido de pertenencia (Compromiso y Responsabilidad), lo que pretenden es conocer la percepción del nivel de orgullo y Compromiso con las labores realizadas, así como el cumplimiento de responsabilidades. Al respecto Toro y Sanín (2013) afirman que: “Un bajo Sentido de Pertenencia podría llevar a un nivel bajo de Engagement. Una vinculación afectiva pobre con el trabajo incrementa la posibilidad de aparición de Burnout y estrés en los empleados”.

Retribución. Esta variable es definida como el “grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo” (Toro, 2010). Esta variable evalúa el nivel de equidad que perciben los miembros de una organización, en relación a la retribución monetaria y/o simbólica que reciben a cambio de la contribución que hacen a la organización, además de los beneficios que pueden obtener por pertenecer a ella, al respecto los autores Toro y Sanín (2013) afirman que:

En la categoría de contribución ase puede incluir todo lo que la persona aporta en su trabajo como su experiencia, formación, esfuerzo, edad, apariencia física, entre otros y en la categoría retribución no se encuentra solamente la compensación

económica, sino también todos aquellos beneficios que se derivan del trabajo, como la variedad de la tarea, el reconocimiento, las posibilidades de acceder a actividades extralaborales, entre otros (P.68).

Toro en 1992 retoma la teoría de la equidad de Adams (1963) para explicar el concepto de retribución, esta teoría propone que los seres humanos estamos constantemente comparando las contribuciones que realizamos con la paga o retribución que recibimos por ello, y que esta comparación la realizamos con base en el balance contribución-retribución de un otro significativo (Toro y Sanín, 2013).

La importancia de evaluar este tipo de percepciones radica en que de ellas se derivan actitudes y comportamientos que pueden beneficiar o no a la organización, dependiendo del nivel en el que estas sean percibidas, al respecto Fernández y Junquera (2010, citado en Toro y Sanín, 2013) afirman que “la inequidad estimula significativos en el comportamiento al crear disonancia cognitiva o incomodidad psicológica, lo que impulsa a la persona a actuar en pro de alcanzar el balance o equidad”. La inequidad percibida también se ve reflejada en la Motivación de un empleado y, por tanto, en su Desempeño y Productividad (Toro, 1992, citado en Toro y Sanín 2013).

Disponibilidad de Recursos. Definida como la “Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo” (Toro, 2010, p.42). Busca conocer las percepciones que tienen los integrantes de la organización sobre si se cuenta o no con los elementos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de la tarea, además, si cuentan con el apoyo de personas pertenecientes a otras áreas (Toro y Sanín, 2013).

La existencia de los insumos, espacios e instrumentos necesarios, propician las condiciones necesarias para el cumplimiento de las actividades encomendadas, esto, actúa como factor protector ante condiciones adversas que pueden perjudicar la salud y el bienestar de los empleados (Toro y Sanín, 2013). Cabe destacar que, la existencia de los elementos necesarios para desempeñar la labor no son suficientes por sí solos, para que las personas perciban de manera favorable esta variable, estos deben estar en buenas condiciones, de no ser así, o de no contar con ellos, se debe tener información sobre los motivos por los cuales no se tienen los insumos, son insuficientes o no se encuentran en las condiciones adecuadas (Toro y Sanín, 2013).

Ante la falta de los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea, pueden presentarse en los empleados síndromes de burnout y estrés, esto se debe a que, ante las limitaciones por falta de recursos, surge una tensión emocional en el sujeto, a causa de la imposibilidad de dar cumplimiento a la tarea por factores externos (Leka, Griffiths y Cox, 2003, citado en Toro y Sanín 2013).

Estabilidad. Es definida como la “percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo” (Toro, 2010, p.42). Esta variable evalúa las percepciones que tienen los empleados de una organización acerca de las posibilidades que tiene esta de permanecer competente en el medio y las posibilidades que perciben los miembros de una organización de permanecer vinculados a ella, así como la justicia percibida en cuanto a las vinculaciones o despidos realizados por la entidad.

Lo anterior, tiene que ver con varios aspectos organizacionales a saber, primero, con la imagen que los colaboradores tienen de la empresa y, que incide positiva o negativamente

en el deseo de continuar ligados a ella (Littlewood, 2003, citado en Toro y Sanín 2013). Segundo, con el término de expectativa propuesto en 1973 por los autores Vroom y Lawyer (Toro, 1992, citado en Toro y Sanín 2013) quienes proponen que las expectativas son capaces de motivar a las personas a realizar esfuerzos en pro de alcanzar un nivel de Desempeño que les permitan alcanzar resultados deseados (Toro y Sanín, 2013). Y tercero, con el término de justicia procedimental, que se deriva de la justicia organizacional y, que se refiere a la imparcialidad percibida en cuanto a los métodos utilizados para tomar decisiones que afectan a los miembros de la organización (Tejada y Arias, 2005, citado en Toro y Sanín 2013).

Claridad Organizacional. Variable definida por Toro (2010) como “grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa” (p.42). Esta variable explora entonces la percepción de si se recibió o no información sobre el trabajo, sus particularidades, normas, principios, estrategias, resultados esperados, etc... Además, información sobre la organización, direccionamiento estratégico, competencias, características del mercado entre otros aspectos relevantes (Toro y Sanín, 2013).

Además de la información sobre la organización y la tarea, también se refiere a la información de los criterios establecidos bajo los cuales contratan o despiden a un miembro de la organización. Cuando no hay claridad sobre estos aspectos de la organización, puede presentarse entre los empleados “rumores, incertidumbre, y como consecuencia desconfianza y pérdida de Compromiso” (Toro y Sanín, 2013).

Coherencia. Definida por Toro (2010) como la “percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y

reglamentos establecidos” (p.42). La coherencia puede referirse al comportamiento de cada persona o a una parte específica de la vida de las personas que hacen parte de una organización, por tanto, es posible examinarla desde diferentes puntos: puede analizarse desde lo que se piensa y se dice, lo que se piensa y lo que se hace, lo que se dice y lo que se hace, y por último, lo que se hace y lo que se debería hacer. Es importante resaltar que cuando existe coherencia en uno de los aspectos nombrados anteriormente, no necesariamente debe haber coherencia en los otros (Toro y Sanín, 2013) por ejemplo, una persona puede ser coherente entre lo que piensa y lo que dice, pero no entre lo que dice y lo que hace.

Toro y Sanín (2013) afirman que el nivel de coherencia de un grupo de trabajo o de una empresa, está relacionado con el grado de coherencia que muestran los líderes de la misma. Esto se debe a que los jefes son ante el trabajador, representantes de la organización, por tanto, las conductas (coherentes o incoherentes) de los jefes suelen ser consideradas por los empleados como conductas de la empresa misma.

La incoherencia percibida, causa en quien la percibe, “dificultad para identificar el significado último o definitivo de una situación. No es claro si atenerse a la norma o a la conducta de quien no la acata” (Toro y Sanín, 2013), lo anterior se conoce como ambigüedad, y produce en el empleado “disonancia cognitiva, tensión y estrés” (Toro y Sanín, 2013), tanto la incoherencia como las consecuencias que se reflejan en los empleados, deben ser consideradas como factores de riesgo psicosocial, ya que estas “pueden afectar inconvenientemente la Salud, el Bienestar, el Desempeño y el crecimiento psicológico de las personas en el trabajo” (Toro y Sanín, 2013).

Otra consecuencia de la incoherencia, es la aparición de conductas en las que se evidencia el bajo Compromiso de los empleados para con la empresa, estas actitudes son, a saber: la incivilidad, que son una serie de comportamientos irregulares que se presentan esporádicamente, pero que tienen la finalidad de hacer daño, transgrediendo las reglas de respeto y convivencia en la organización (Anderson y Pearson, 1999, citado en Toro y Sanín 2013); el cinismo organizacional, en el que aparecen por parte de los empleados sentimientos de desesperanza, frustración y pesimismo para con la organización, estas manifestaciones disminuyen el Compromiso Organizacional, la Satisfacción, la Motivación y por tanto el Desempeño de quien los presenta, lo anterior afecta directamente la Productividad de la organización; por último, se encuentra el comportamiento pro-organizacional antiético, que es, básicamente, un conjunto de acciones o comportamientos no éticos que realiza un empleado con el fin de favorecer a la organización, aunque en ocasiones, estos comportamientos pueden tener el propósito de hacer daño a la misma, o simplemente obtener un beneficio personal (Salesi, 2011, citado en Toro y Sanín 2013).

La Coherencia es entonces un factor importante al interior de una organización, puesto que esta “puede ser un factor protector contra la incertidumbre, la ambivalencia y sus consecuencias de ansiedad y estrés” (Toro y Sanín, 2013), reduciendo los efectos negativos que pueden verse reflejados posteriormente en la salud y el bienestar de los empleados y por ende, en la organización.

Trabajo en Equipo. Esta variable evalúa las percepciones que tienen los miembros de una organización sobre la existencia o no de políticas o prácticas que promuevan el logro de objetivos previamente establecidos a través de la acción conjunta de varios miembros de la misma, teniendo en cuenta que para que sea un equipo de trabajo y no un grupo, deben

tener metas en común, deben establecer entre todos los miembros un plan de acción para lograr las metas establecidas y , por último, deben compartir la responsabilidad de los resultados obtenidos (Toro y Sanín, 2013).

El trabajo en equipo es definido por Toro (2010) como el “grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa” (p. 42). Para hablar de trabajo en equipo, es necesario tener en cuenta que este debe cumplir con algunos criterios específicos, primero, que el trabajo colectivo prime ante el individual; segundo, la estimulación por la realización conjunta de la tarea; tercero, que la comunicación entre los miembros del equipo sea efectiva; que los conflictos estén ausentes o reducidos al mínimo posible, de esta manera se favorecen también las condiciones en las cuales se desarrollará la tarea (Toro y Sanín, 2013).

Cuando es positiva esta variable los integrantes de la organización prefieren trabajar en conjunto para lograr un objetivo, que prima la colectividad, de lo contrario, quiere decir que el individualismo es el modo preferido para llevar a cabo la labor. Cabe destacar que el individualismo en una organización puede ser contraproducente, puesto que los procesos se realizan en mucho más tiempo de lo que podían hacerse si se trabajara en conjunto, esto sería una desventaja frente a otras empresas teniendo en cuenta que, “los contextos actuales exigen mayor velocidad en las respuestas y organizaciones que sean capaces de adaptarse a las demandas del medio” (Toro y Sanín, 2013), además de esto, cuando no hay trabajo en equipo se desaprovechan los conocimientos que otras personas tienen y que pueden transmitírsele a la organización, evitando que estos sean transferidos al resto del personal (Toro y Sanín, 2013).

En cuanto a la creación de propuestas para intervenir el Clima Organizacional, Toro y Sanín, 2013, proponen un modelo de gestión basado en el modelo de la ASTD (American Society for Training and Development), en donde se proponen seis pasos que son necesarios para realizar una buena gestión de Clima Organizacional al interior de una organización, los autores afirman que, para realizar una correcta gestión es necesario hacer una caracterización o diagnóstico de la calidad del Clima Organizacional, después se debe analizar la calidad actual del Clima Organizacional en comparación con las expectativas gerenciales, posteriormente, se realiza un análisis de las causas del estado actual del Clima Organizacional en relación con las metas establecidas, como siguiente paso, se debe diseñar y poner en marcha un plan de acción que tenga por objetivo cerrar la brecha entre la expectativa versus la realidad actual del Clima Organizacional, luego, se realiza una gestión del proceso de cambio necesario para mejorar o mantener los niveles de clima organizacional y por último se evalúa el impacto de la intervención, y se repiten los pasos en caso de ser necesario. (Toro y Sanín, 2013)

Este modelo de gestión sugiere que para mejorar el Clima Organizacional al interior de una organización, es necesario contar con tres elementos fundamentales, a saber: el primer elemento, es contar con los recursos necesarios para hacer una buena gestión de Clima Organizacional; el segundo, que el Liderazgo emitido por los jefes debe ser adecuado, y, por último, se deben favorecer y mantener altos los niveles de Compromiso de los grupos implicados en la gestión de Clima Organizacional, jefes, líderes y colaboradores. Cabe decir que, si alguno de estos elementos se encuentra ausente, el proceso de gestión puede verse entorpecido e incluso, puede causar efectos contraproducentes en la organización. (Toro y Sanín, 2013).

El Compromiso es un concepto que hace referencia a la buena disposición, al sentido de lealtad y voluntad del trabajador hacia el lugar de trabajo (Toro, 2002); es definido como “la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento del individuo con una organización. Es el vínculo psicológico que une a la persona con el lugar en el cual trabaja” (Guevara y Fernández, 2015), este se caracteriza por influir en la aceptación y creencias del trabajador en cuanto a las metas y valores de la organización, la voluntad de esforzarse para alcanzar los objetivos propuestos por esta y en la intención y deseo de querer permanecer vinculado a dicha entidad (Guevara y Fernández, 2015).

Estas características hacen evidente que el Compromiso va más allá del sentido de pertenencia del individuo hacia la organización, se trata de la forma en la cual se vincula y compromete la persona con la misma.

Se ha establecido que el Compromiso Organizacional se desarrolla a partir de la combinación de experiencias laborales, percepciones de la organización y características personales, que dan lugar a un conjunto de actitudes intensas y positivas hacia la organización mediante las cuales el individuo trabaja en pro de los valores y metas organizacionales (Mowday, Steers y Porter, 1982 citado por Cortina, 2014).

Meyer y Allen (1991, citado en Cortina, 2014), proponen el modelo tridimensional que determina el Compromiso Laboral sugiriendo que el individuo puede experimentar diferentes dimensiones de Compromiso hacia la organización, así mismo, estas promueven la intención de permanencia en la organización:

- **Compromiso afectivo:** se refiere a la disposición emocional positiva del empleado hacia la empresa. En las investigaciones realizadas se ha encontrado que esta dimensión de

Compromiso es el que mayor impacto tiene sobre el Desempeño de los colaboradores y sobre la Productividad organizacional (Meyer y Allen, 1991, citado en Cortina, 2014).

- **Compromiso de Continuidad:** Es la disposición racional del empleado hacia la empresa, por la que permanece y se involucra de acuerdo con sus estimaciones de costos y beneficios (Meyer y Allen, 1991, citado en Cortina, 2014). Algunos autores proponen que la ausencia de alternativas laborales puede fortalecer este tipo de Compromiso (Littlewood, 2009; Meyer y Allen, 1984, citado en Cortina, 2014), ya que los individuos sin opciones de empleo valoran su trabajo actual aún más.

- **Compromiso Normativo:** Es la disposición cognitivo-afectiva del empleado hacia la empresa, por la que permanece y se involucra de acuerdo con consideraciones de gratitud, reciprocidad y deber moral (Meyer y Allen, 1991, citado en Toro y Sanín, 2013). Algunos autores proponen que el Compromiso Normativo puede dividirse en dos dimensiones, por un lado, se encuentra la obligación moral desarrollada en el trabajador por haber recibido beneficios de la organización (conducta de lealtad); por el otro lado, se encuentra el desarrollo del Compromiso como una característica personal del trabajador, que involucra creencias y valores que lo llevan a actuar responsablemente ante los Compromisos adquiridos (conducta responsable) (Betanzos y Paz, 2007, citado por Cortina 2014).

Respecto al Compromiso Laboral, cabe resaltar que existe también una forma de relacionarse con el trabajo o la tarea, que se denomina Work Engagement (Salanova, 2009, citado en Guevara y Fernández, 2015) o vinculación psicológica con el trabajo, este concepto puede definirse como un estado afectivo positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción y el cual se evidencia por la intensa

dedicación a la tarea, resistencia a cambiar de actividad, interés por superar demandas o dificultades de la tarea y alta concentración, experimentando la sensación de que “el tiempo se pasa volando” (Salanova & Schaufeli, 2004, citado en Guevara y Fernández, 2015).

La Satisfacción Laboral, definida como una “reacción esencialmente afectiva que surge de comparar una realidad laboral percibida con una expectativa acerca de dicha realidad” (Pérez, 1996; Toro, 2002, citado en Cortina, 2014), “es el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien en su trabajo se proveen aquellos satisfactores esperados” (Pérez, 1995, citado en Cortina, 2014). En ese sentido, puede decirse que los trabajadores estarán satisfechos con su trabajo cuando perciban haber recibido todo lo deseado por parte de este (Cortina, 2014).

“La Satisfacción Laboral es considerada una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y que conduce a un estado emocional positivo o placentero” (Locke, 1976 citado por Cortina, 2014), “estas reacciones emocionales de complacencia hacia el trabajo constituyen un determinante importante de la Productividad, el Compromiso, la Satisfacción de los clientes externos y la Calidad de Vida Laboral de las personas” (Toro, 2002). Contrario a esto, cuando la reacción afectiva hacia alguna realidad del trabajo es más bien de disgusto, desagrado o incomodidad se hablaría entonces de insatisfacción laboral, lo que podría producir fenómenos como relaciones interpersonales conflictivas, bajos niveles de Compromiso, poca participación, trabajo en equipos ineficaces y poca disposición al esfuerzo (Lawler, 1973 citado por Cortina, 2014).

Se ha planteado también que: “los niveles de Satisfacción Laboral están influenciados por la percepción que tienen los empleados sobre la empresa y el contrato psicológico que establecen con la misma” (Chambel y Alcover, 2011, citado por Cortina, 2014), “así, la

insatisfacción con el trabajo se relaciona con la disminución en la aparición de comportamientos de ciudadanía organizacional” (Cortina, 2014).

La Satisfacción Laboral ha sido estudiada desde dos perspectivas, una referida a la satisfacción general del individuo con la organización, y otra referida a la satisfacción con diferentes realidades laborales (Toro, 2002). Se ha estudiado la satisfacción en relación con los jefes, con las características del trabajo, con las condiciones físicas, con los compañeros de trabajo, con la Disponibilidad de los Recursos, con la Retribución, entre otras (Toro, 2002). Algunos autores han encontrado que la medida global de satisfacción predice de manera más significativa la rotación del personal en comparación con medidas parciales de este constructo (Lambert, Hogan y Barton, 2001, citado en Toro, 2002).

La Motivación Laboral por su parte, consiste en una disposición a actuar que se manifiesta a través de las preferencias, persistencia y vigor de la conducta motivada. (Ajzen y Fishbein 1980, citado en Ramírez, Abreu y Badii, 2008). Romero (1990, citado en Ramírez et al, 2008) define la Motivación Laboral como: “realidad cognitivo-afectiva presente en todos los seres humanos y que los dota de la energía necesaria para actuar”. Así mismo, autores como Robbins (2004, citado en Ramírez et al, 2008), se refieren a la Motivación Laboral como un proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. A partir de la definición que este autor propone se distinguen tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. “La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo” (Ramírez, et al, 2008).

Existen diversas teorías con respecto a la Motivación Laboral que tratan de explicar las razones que motivan a las personas a realizar diferentes acciones, incluso se ha intentado clasificar dichas teorías, a continuación serán descritas algunas de forma breve: 1) La clasificación más clásica de Campbell Dunnette et al (1970, citado en Ramírez et al, 2008), en teorías de contenido, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo. 2) La clasificación de Locke (1986, citado en Ramírez et al, 2008) que se distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la auto-eficacia. 3) La más actual de Kanfer (1992, citado en Ramírez et al, 2008), que propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de los constructos que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, auto-regulación), ordenando estos constructos desde los más distales o alejados de la acción concreta a los más proximales o cercanos a esa acción.

La Calidad de Vida Laboral hace referencia al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral (Vélez, 2010), tiene como propósito crear un ambiente excelente para los empleados, un ambiente que contribuya a la salud económica de la organización (Guizar, 2008 citado por Sánchez, 2013). En esta misma línea, de acuerdo con lo propuesto por los autores Davis & Cherns (1975 citado por Sánchez, 2013), la Calidad de Vida en el trabajo no sólo se encamina a aumentar la Productividad de la empresa, sino también a la identificación de los empleados, al Sentido de Pertenencia y al orgullo por el trabajo.

La principal preocupación de la Calidad de Vida Laboral es la mediación cognitiva de múltiples factores laborales y no laborales que pueden tener incidencia en la percepción y evaluación que el empleado haga de su lugar de trabajo (Sánchez, 2013).

La concepción de Calidad de Vida Laboral, abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo como son los horarios, la retribución, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios obtenidos, las posibilidades de carrera profesional, las relaciones humanas, etc., que pueden ser relevantes para la Satisfacción, la Motivación y el Rendimiento Laboral. La Calidad de Vida Laboral puede definirse pues, como un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir al más completo desarrollo del ser humano (Casas Repullo, Lorenzo, y Cañas, 2002 citado por Sánchez,2013).

El Desempeño hace referencia a la acción consciente e intencionada orientada al logro de un objetivo (Toro, 2002).

En cuanto al Desempeño Laboral , se define como las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman un puesto de trabajo, los términos de eficacia y eficiencia son empleados para calificar el Desempeño, con esto se busca mostrar que este satisface criterios de calidad y cantidad, así como la economía en el caso de la eficiencia o criterios de acierto en la obtención de resultados esperado, en el caso de la eficacia (Toro 2002); diversos autores han planteado que el Desempeño laboral está determinado por prescriptores y que este se ejecuta en un contexto organizacional, algunos prescriptores son: los manuales de

funciones, los códigos de ética, el reglamento Interno de Trabajo, la Cultura organizacional, entre otros (Toro, 2002).

Los determinantes del Desempeño, son realidades con capacidad para afectar positiva o negativamente las actuaciones de las personas, lo que suele encontrarse, es una agrupación que se refiere a aspectos externos o internos del ser humano o a aspectos controlados por la persona o por el entorno, mientras que otros hacen alusión a variables que afectan el Desempeño de manera directa o indirecta. Las primeras son las que Toro (2002) llama antecedentes del Desempeño y que determinan de manera directa el mismo. Ellas son: la Motivación, el Conocimiento y las Habilidades. La segunda corresponde a las realidades contextuales del trabajo (Toro, 2002), entre las que se encuentran: el diseño del puesto, la plataforma estratégica de la organización, el estilo de liderazgo ejercido, la cultura, la calidad de las relaciones entre los compañeros, entre otras.

Pues bien, las Habilidades, el Conocimiento y la Motivación, son variables intervinientes en relación con el Desempeño Ocupacional, estas de manera conjunta participan en su determinación y especificación (Toro, 2002).

Entiéndase entonces la Habilidad como una aptitud física, motora o intelectual que se evidencia a partir del dominio adquirido en una actividad, así mismo las habilidades son el determinante racional de la asimilación de la realidad y de la acción que se genera en respuesta a ella; esta enlaza y estructura la acción antes que se convierta en Desempeño visible (Toro, 2002). Fleishman (1984) concibe la Habilidad como una capacidad general del individuo relacionada con el desempeño en una variedad de tareas.

Como resultado del papel que juegan las Habilidades en el comportamiento, los aciertos o las fallas que se aprecian en el Desempeño Ocupacional, se explican en buena parte por el grado de desarrollo que una persona ha logrado en las Habilidades asociadas a este tipo de Desempeño, el identificar las Habilidades que son requeridas para llevar a cabo las diferentes tareas en el ámbito laboral demanda tener el conocimiento suficiente del modelo teórico con el cual se elabora los distintos perfiles laborales, también es necesario identificar las fallas o deficiencias que las personas muestren en su desempeño, todo esto con el fin de que este sea mejorado (Toro, 2002).

Por otro lado, el Conocimiento es definido como un proceso a través del cual se forman representaciones racionales de la realidad (conceptos), las cuales son realizadas por el hombre tras sus contactos con su mundo interno y externo, dichas representaciones pueden llegar a condicionar las actuaciones o determinar las reacciones de las personas (Toro, 2002).

Diferentes autores han estudiado y analizado la amplia literatura existente respecto al término de “concepto” tratando de definir y explicar cómo surge este, Hinojosa (1981 citado por Toro, 2002), concluye que: “una misma respuesta se presenta ante diversos estímulos y no ante otros, lo que demuestra la existencia del concepto. Rosch (1975 citado por Toro, 2002) afirma, que: “Un concepto es plenamente definido por un conjunto de características de la realidad, sus valores de probabilidad y la relación entre las características, es decir los conceptos están constituidos por los elementos comunes a una situación”, así mismo, este autor plantea que: “A través de los conceptos las personas forman agrupamientos o categorías de elementos de la realidad que les permiten reunir en unos pocos agrupamientos muchos datos o características”

Los conceptos adquiridos por el hombre tras su trayectoria son útiles para su Desempeño en su cotidianidad, en el ámbito organizacional son imprescindibles aquellos elementos de la cultura organizacional, estos son objeto de aprendizaje y elaboración conceptual por parte de los empleados, este aprendizaje es condición necesaria para la permanencia de la empresa y su funcionamiento eficiente y efectivo (Toro, 2002). “De la asimilación de la cultura por parte de sus miembros depende de la estabilidad, el orden, la predictibilidad de los acontecimientos organizacionales y toda su dinámica interna” (Toro, 2002).

En relación a la variable de Productividad esta es definida como la proporción que existe entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los recursos aplicados para la obtención de estos (Toro, 2002).

La Productividad puede verse desde dos puntos de vista diferentes, bien sea desde el rendimiento a nivel organizacional o visto a partir del rendimiento individual; en el primer caso es preciso considerar agentes causales de orden económico, organizacional o administrativo y en el caso de la productividad individual se tiene en cuenta variables como el conocimiento, las habilidades, la motivación, las expectativas, entre otras. Estos dos conceptos se relacionan en la medida que la productividad individual es uno de los determinantes de la productividad organizacional (Toro, 2002).

Al analizar la productividad, tanto de las personas como de la empresa, es posible encontrar dos aspectos o dimensiones valorativas, una de carácter cualitativo que permite juzgar como bueno o satisfactorio un nivel dado de Productividad o que, por el contrario, lo hace estimar como insuficiente o insatisfactorio, “la dimensión cualitativa se define por la importancia y significación que las personas le asignan subjetivamente a un grado

particular de rendimiento, sea éste individual o empresarial. En este sentido se espera encontrar amplias diferencias individuales de valoración de la Productividad” (Toro, 2002). La otra dimensión es de carácter cuantitativo, es relacionado con los valores numéricos que se asignan a diferentes niveles de Productividad, “Estos valores se derivan de la cuantificación de condiciones y agentes determinantes de la Productividad. Es de carácter más objetivo, aunque siempre está sujeta a la valoración subjetiva de quien interpreta el resultado numérico” (Toro, 2002).

5. Planteamiento del problema.

El municipio de Caucasia Antioquia se caracteriza por ser productora de oro y ganado en la subregión, así mismo, es denominada la Capital del Bajo Cauca por ser el principal centro urbano y comercial de la subregión, el cual Limita por el norte con el departamento de Córdoba, por el este con los municipios antioqueños de Nechí y El Bagre, por el sur con el municipio de Zaragoza y por el oeste con el municipio de Cáceres, el municipio cuenta aproximadamente con 101.788 habitantes, distribuidos en las zonas rurales y urbanas (Alcaldía de Caucasia-Antioquia. 2017).

Actualmente el municipio de Caucasia Antioquia cuenta con siete clínicas y hospitales públicos y privados, entre estos se encuentra el hospital cesar Uribe Piedrahita el cual hace 58 años ha estado erradicado en dicho municipio.

La E.S.E. Hospital César Uribe Piedrahita fundado en el año 1959, es una Institución Hospitalaria de segundo nivel que beneficia a la comunidad del Bajo Cauca y Alto San Jorge, permitiendo el acceso a los servicios integrales en salud que este brinda. Actualmente, la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita, es una Institución renovada, con

alta capacidad instalada y resolutive, con tecnología biomédica de punta, con procesos y protocolos actualizados y además con personal administrativo y asistencial formados en la cultura del servicio para responder a las necesidades de la comunidad del Bajo Cauca y Alto San Jorge, con altos estándares de accesibilidad, calidad, y eficiencia administrativa; este cuenta con 398 funcionarios, que se encargan de llevar a cabo los procesos necesarios para que la institución cumpla con su misión (E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita, 2017).

Méndez (2006), citado por García Solarte (2009), manifiesta que el origen del Clima Organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social, así mismo, define el Clima Organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El Clima Organizacional es entonces un elemento básico para el direccionamiento estratégico de cualquier organización, empresa e institución, ya que este permite conocer las motivaciones, actitudes y percepciones que tienen los empleados acerca de su ambiente de trabajo, así como las influencias negativas o positivas que pueda estar ejerciendo sobre las actividades que se desarrollen y los resultados que se obtengan en cuanto a la Productividad y la calidad de los bienes que se ofrecen y/o servicios que presta; este a su vez deja ver también la Satisfacción del personal que labora en ella. Lo anterior enfatiza la importancia y la consideración del Clima Organizacional como la clave del mejoramiento continuo para las instituciones, la realización y Satisfacción de sus objetivos tanto

productivos y/o económicos, como también los que cada persona se propone a través de su trabajo (Padilla García, Vila Sierra, & Ceballos, 2006).

La E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita, es una entidad que busca proporcionar servicios integrales de salud con calidad humana, responsabilidad social y ambiental a la población, contribuyendo con el bienestar físico, mental y social de la comunidad interna y externa, a través del mejoramiento y desarrollo del recurso humano y la inversión en la tecnología necesaria para cumplir las necesidades de los usuarios (E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita, 2017)., teniendo en cuenta esto, es fundamental entonces resaltar el importante papel que ocupan los funcionarios del hospital, ya que de su labor dependerá que dichos objetivos sean alcanzados, por tanto, se hace necesario llevar a cabo una evaluación de los diferentes aspectos que componen el Clima Organizacional, que permita conocer las habilidades y competencias de los empleados, así como también posibles problemáticas o falencias que se puedan estar presentando internamente. Lo anterior, con el fin de propiciar Calidad de Vida Laboral a los empleados tal como lo dispone el decreto 1227 de 2005, el cual decreta que las entidades (públicas, privadas y mixtas) deben efectuar dicha medición cada dos años, y que deben también definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención que fortalezcan el trabajo en equipo y demás factores.

Por lo anterior, se hace necesario pues, llevar a cabo esta investigación, que busca describir el Clima Organizacional del área de cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita y proponer estrategias que permitan mantener o mejorar el Clima en esta área con base en lo encontrado.

6. Justificación.

Esa investigación, ejecutada en el área de Cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita, es realizada a partir de la necesidad de evaluar el Clima Organizacional y sus

diferentes atributos dentro de esta área, por tanto, consideramos pertinente llevarlo a cabo, teniendo en cuenta las consideraciones de Piña Loyola, (2009), quien afirma que:

El Clima Organizacional se ha convertido en un instrumento necesario para determinar la eficiencia del ambiente laboral de una institución, reflejando la interacción entre las características personales y organizacionales, las cuales constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que influyen en el rendimiento de los trabajadores (Piña Loyola, 2009).

El proyecto investigativo aquí planteado, beneficiara directamente a los empleados del área de Cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita, puesto que, a partir de este estudio, pueden identificarse elementos que afecten el Clima Organizacional de esa área, y partiendo de la información obtenida a través del estudio, se pueden implementar estrategias que minimicen los elementos negativos y fortalezca los aspectos positivos, lo anterior con el fin de garantizar la Calidad de Vida Laboral de los empleados.

Los resultados del proyecto, también beneficiaran al Hospital César Uribe Piedrahita, considerando que, con la información obtenida a partir de los resultados de esta investigación, se contribuiría al mejoramiento de algunos aspectos administrativos, procesos de enseñanza, relaciones interpersonales y toma de decisiones, los cuales son factores que intervienen en el ambiente de trabajo.

Todo esto con el objetivo de promover el compromiso por parte de los empleados y la satisfacción por parte de los clientes, optimizando la realización de los procesos que se llevan a cabo al interior de dicha área para su correcto funcionamiento.

7. Metodología.

La metodología de investigación a utilizar es de tipo cualitativa, puesto que se considera es la más apropiada para alcanzar el logro de los objetivos propuestos. Se eligió está tomando en consideración lo propuesto por Quecedo y Castaño (2003), quienes afirman que, la investigación cualitativa "busca comprender fenómenos sociales desde la propia perspectiva del autor" lo anterior, teniendo en cuenta que el presente trabajo busca finalmente conocer las percepciones que tienen las personas que trabajan en el área de cirugía sobre las realidades presentes en su lugar de trabajo.

Quecedo y Castaño (2003) Afirman que esta metodología investigativa “percibe la vida social como la creatividad compartida de los individuos”, para este autor al ser compartidas, hablan de una realidad percibida como “objetiva, viva, cambiante, mudable, dinámica y cognoscible para todos los participantes de la interacción social” (Quecedo y Castaño, 2003).

La metodología cualitativa considera que la mente es la realidad que se debe descubrir, construir e interpretar, que existen múltiples realidades que por su carácter subjetivo varían en forma y contenido dependiendo del contexto (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014).

Por las variaciones que se presentan debido a la multiplicidad de realidades, se hace necesario la indagación individual de cada una de ellas para obtener una visión global del fenómeno o el suceso investigado, ante esta necesidad, resulta muy pertinente la metodología cualitativa, puesto que esta es inductiva, lo que significa que, va desde lo particular (percepciones individuales en este caso) hasta lo general (percepciones

compartidas sobre la realidad del trabajo que determinan la calidad del Clima Organizacional) (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014).

7.1. Enfoque metodológico.

El enfoque metodológico de esta investigación es de tipo fenomenológico, puesto que, se considera el más acertado para llevar a cabo la investigación y alcanzar los objetivos planteados previamente. Este enfoque (fenomenológico) centra su atención en la “esencia de las experiencias” (Hernández Sampieri et al, 2014). Es decir, le interesa la forma en la que los sujetos experimentan un hecho o un suceso, la manera en que lo viven y el significado que tiene para ello. Por tanto, su objeto de estudio son personas que tengan en común la experiencia de un suceso o un fenómeno particular a investigar (Hernández Sampieri et al, 2014).

Lo anterior, teniendo en cuenta que se busca conocer la manera en la que perciben los empleados del área de cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita la realidad que viven con respecto a ciertos aspectos de su trabajo, que pretendemos conocer estas percepciones a partir, de la narrativa que cada uno de ellos hace de forma subjetiva de los hechos. En la fenomenología, los datos son obtenidos a partir de las declaraciones o afirmaciones que realiza cada sujeto sobre su experiencia, así como de los significados que éste (el sujeto) le da a la misma (la experiencia), esta información, es analizada y explorada teniendo en cuenta aspectos contextuales tales como tiempo, espacio, corporalidad y contexto relacional (Hernández Sampieri et al, 2014).

Ese tipo de enfoque y metodología (cualitativa), han sido utilizados en numerosos estudios de Clima Organizacional, como en el caso de Bermúdez Aponte, Pedraza Ortiz &

Rincón Rivera quienes llevaron a cabo una investigación de tipo cualitativa-descriptiva, con el objetivo de caracterizar el Clima Organizacional en seis universidades desde la perspectiva de sus estudiantes (2015). Piñón Ramírez, Velásquez Sánchez, Ramírez Castillo & Vásquez Arango también realizaron una investigación de tipo cualitativa y enfoque metodológico, con el fin de “revisar las dimensiones de Clima Organizacional y obtener información acerca de la percepción de los sujetos” (2016).

8. Población y muestra.

La población objeto de estudio de la presente investigación estuvo conformada por los empleados del área de Cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita.

8.1.Población.

La población con la que se realizó el presente proyecto estuvo conformada por 120 personas que laboran en el área de Cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita.

8.2.Muestra.

La muestra utilizada en el presente proyecto de investigación estuvo conformada por 52 personas, lo cual corresponde al 43.33% de la población.

9. Instrumento.

Para el logro de los objetivos propuestos en este trabajo investigativo, fue necesario el diseño de una entrevista de carácter semiestructural, en la cual, se elaboraron dos preguntas por cada variable componente del Clima Organizacional según el modelo teórico desarrollado por Fernando Toro, estas variables son Trato Interpersonal, Apoyo del Jefe, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad Organizacional, Coherencia, Trabajo en Equipo y Apoyo Organizacional Percibido.

Escogimos la entrevista como instrumento recolector de datos, pues esta, en la investigación cualitativa, permite registrar los datos de la misma manera en que los suministran los participantes, lo cual, proporciona un grado mayor de confiabilidad a la investigación.

La entrevista, es un “proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa” (Peláez, Rodríguez, Ramírez, Pérez, Vázquez & González, 2013). Dicho en otras palabras, es una conversación dada entre dos sujetos, con la intención de obtener información sobre algo. La entrevista, es considerada una conversación formal, que a diferencia de las conversaciones cotidianas porque la primera (la entrevista), tiene la intención de obtener información específica sobre algo, además, los roles de quién pregunta (entrevistador) y quien responde (entrevistado) se mantienen fijos, es decir, que no varían en el transcurso de la interacción verbal (Peláez et al, 2013).

La entrevista semiestructural, tiene una particularidad que resulta favorable en este caso, pues a pesar de que tiene una base o estructura establecida previamente a partir de la revisión teórica del tema a investigar, permite modificar dicha estructura (agregar y quitar preguntas o temas), de manera que el entrevistador obtiene información adicional sobre lo que se está indagando (Peláez et al, 2013). Con respecto a este tipo de entrevista Peláez et al, afirman que en esta “se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas (...) Es necesario documentarse previamente sobre todo lo que concierne a los temas a tratar” (2013).

9.1.Procedimiento.

El estudio se realizó en el área de cirugía de la ESE Hospital César Uribe Piedrahita, para acceder a la población fue necesario elaborar una carta dirigida al gerente, al subdirector científico y al subdirector administrativo con la información del estudio a realizar, así mismo, se dialogó con el Jefe del área de cirugía, quién había solicitado con anterioridad un estudio sobre Clima Organizacional en esa área, esta persona, en compañía con el jefe de enfermería del área, quienes dieron a conocer el lugar, a través de un recorrido por las instalaciones, a la vez que daban información sobre la dinámica del lugar.

Los datos fueron recogidos mediante una entrevista semiestructurada, la cual fue aplicada a las personas que laboran en el área de cirugía del hospital y que participaron voluntariamente del estudio. Dicha entrevista estuvo compuesta por veinte preguntas aproximadamente, las cuales se encuentran fundamentadas en las variables propuestas por el autor colombiano Fernando Toro. Con este tipo de entrevista se logró obtener información específica de cada una de las variables, información que permitiera conocer la calidad actual del Clima Organizacional de dicha área.

Los datos recogidos a partir de las entrevistas aplicadas, fueron organizados por variables en tablas, esto permitió tener información adicional sobre la frecuencia en la que se presentaron algunos fenómenos, como siguiente, se organizó la información de cada participante del estudio, se redactó un pequeño relato, en el cual aparecen las variables más favorecidas y las más afectadas, además de información relevante suministrada por el sujeto en cuestión, todos estas narraciones se muestran a continuación.

Entrevista 1: la variable más afectada es Retribución, puesto que, se percibe injusticia mediante manifestaciones como: “se trabaja mucho y se recibe poco” y “el salario

no alcanza para cubrir las principales necesidades”. Así mismo, la variable Estabilidad se encuentra afectada, puesto que no hay claridad en los criterios bajo los cuales se llevan a cabo los despidos, se destaca que la variable Apoyo del Jefe es percibida de manera positiva, puesto que este, el jefe, es percibido como la persona que “está siempre pendiente de todo”.

Entrevista 2: las variables que se encuentran afectadas son Retribución, Estabilidad y Trabajo en Equipo, puesto que se percibe que la remuneración dada no es justa, ya que la carga laboral es grande en comparación al pago, así mismo no hay claridad ni conocimiento del porque se podría dar un despido y que el trabajo es visto como algo muy individualista y la cooperación “solo se da dependiendo de la persona que esté”, cabe resaltar que la variable mejor percibida es Apoyo del Jefe.

Entrevista 3: la variable que más encuentra afectada es la de Trato Interpersonal, ya que, se manifiesta que no se da la cooperación y ayuda mutua. Así mismo, se ve afectada la variable de Estabilidad, puesto que, no se tiene conocimiento ni claridad bajo qué criterios se despide o se podría dar un despido, adicionalmente se comenta que el jefe esta siempre atento y brinda ayuda, este está dispuesto a escuchar siempre. Además de esto se logra contar con el personal e insumos suficientes y es posible recibir ayuda de otras personas de diferentes áreas.

Entrevista 4: la variable que se percibe más afectada es la de Retribución, debido a que la remuneración no es adecuada, así mismo, se comenta que esta “debería ser mayor ya que la carga es bastante”, también se percibe que el jefe “es un muy buen jefe” y que a nivel general las relaciones son de colaboración, ayuda, respeto, compañerismo y solidaridad.

Entrevista 5: las variables que se encuentran más afectadas son: la de Trato Interpersonal, Retribución, Disponibilidad de Recursos y Estabilidad ya que, se comenta que la colaboración y la ayuda solo se da algunas veces y no entre todos los compañeros, que la remuneración dada no es suficiente y comparada con otros lugares es muy poca, a pesar de que esta alcanza para vivir y cubrir los principales gastos. Así mismo, se dice que hay algunas dificultades con los insumos, falta personal y eso atrasa el trabajo, también se manifiesta que el ingreso de algunos compañeros es por “rosca”, se destaca a su vez que el jefe siempre gestiona cuando hay dificultades y es posible contar con esto. Se percibe al hospital como una organización competente para permanecer en el medio.

Entrevista 6: la variable que se encuentra más afectada es la de Trato Interpersonal ya que la gente comenta que “no todas las veces se da ayuda y cooperación eso depende de la persona, algunos simplemente quieren sobresalir acá el trabajo es más bien individualista” y que no se percibe respeto si no sólo hacia el jefe y por parte de este, “en muchos casos los pacientes logran darse cuenta de esto”. Adicionalmente, cabe destacar que, se cuenta con la ayuda del jefe, los insumos y equipos necesarios “Él personal y demás es suficiente lo que falta es compañerismo”.

Entrevista 7: la variable más afectada es la de Trato Interpersonal, debido a que hay colaboración sólo por parte de algunos, generalmente son muy individualistas, no existe buena comunicación, lo que hace que a veces las relaciones se tornen hostiles, la gente comenta también que no se percibe orgullo, ya que existe inconformidad con el trabajo por parte de muchos y no existe conocimiento acerca del por qué se podrían dar o se dan los despidos. Así mismo, se destaca que se percibe colaboración por parte del jefe, este siempre es atento.

Entrevista 8: En la variable de Retribución, se percibe que la remuneración no se da de manera equitativa, puesto que algunos empleados reciben primero el pago y con los demás el proceso es muy demorado, se manifiesta que las relaciones que se manejan son de tipo laboral y que por tal razón, es posible contar con la ayuda de todos, cabe resaltar que, cuando no se tiene conocimiento de algo es posible contar con la ayuda del jefe y este hace de que se perciba un ambiente cómodo.

Entrevista 9: la variable que se encontró con dificultades fue la de Estabilidad, comentándose de no existe conocimiento y claridad en cuanto a los despidos, así mismo, cabe destacar, que se manejan buenas relaciones interpersonales, por lo que es posible obtener ayuda y cooperación, hay disposición en ayudar cuando se tiene alguna duda y que el jefe promueve espacios de participación donde son escuchadas las diferentes opiniones y sugerencias, así mismo, se destaca que existe orgullo y Compromiso por mejorar la calidad de la labor evidenciándose esto en la Motivación y responsabilidad de los empleados.

Entrevista 10: en cuanto a la variable Retribución esta se percibe como insuficiente, ya que esta no alcanza para cubrir los gastos y necesidades básicas, se destaca entre esto que se logra percibir orgullo por parte de los empleados puesto que esta es una organización en constante desarrollo y las personas muestra a diario responsabilidad con los objetivos de la organización cumpliendo con sus tareas, así mismo, las relaciones que se establecen entre los compañeros y demás son de respeto.

Entrevista 11: la variable que se encuentra más afectada es la de Trato Interpersonal, ya que, en ocasiones se percibe un ambiente pesado, debido a que la gente no siempre tiene la mejor disposición, pero es posible manejar relaciones de respeto teniendo una comunicación asertiva, así mismo, se manifiesta que el jefe es muy atento y siempre

está cuando se necesita, éste brinda espacios donde es posible expresar las diferentes opiniones y hacer todo tipo de sugerencias.

Entrevista 12: la variable que se percibe como más afectada es la de Trato Interpersonal, puesto que, en las relaciones que se manejan no siempre hay respeto ya que, no hay buena comunicación debido a que se utiliza un tono de voz muy alto, lo cual conlleva a discusiones que en muchos casos se da delante de los pacientes, también se dice que no se logra percibir orgullo en los empleados ya que existe cierto descontento con la carga laboral y la demora del pago, cabe resaltar que, se manifiesta que tienen un “jefe espectacular” el cual siempre está dispuesto a ayudar y solucionar cualquier tipo de problema.

Entrevista 13: la variable que más afectada se encuentra es la de Trato Interpersonal, puesto que no hay colaboración entre todos, la ayuda se da solo por subgrupos, las relaciones que se manejan no son totalmente de respeto ya que “pasan por encima de los demás”, así mismo, se dice que no todo el personal es competente, ya que algunos entran por favores políticos y no porque cuenten con el conocimiento y habilidades suficientes, adicionalmente de destaca que el jefe siempre está dispuesto a ayudar y asesorar los diferentes procedimientos.

Entrevista 14: A nivel general, no se percibe dificultad en ninguna de las variables, manifestando que se logra percibir ayuda y cooperación, por ejemplo, “cuando yo no puedo llevar acabo cualquier tarea es posible contar con la ayuda de otros compañeros”, así mismo, se logra percibir orgullo en los empleados, puesto que, les gusta la labor que desempeñan y siempre se trabaja en pro de brindar un buen servicio y mejorar a diario las expectativas.

Entrevista 15: la variable más afectada es la de Trato Interpersonal, debido a que la gente manifiesta que se logra dar colaboración y ayuda solo con algunos, ya que hay personas muy conflictivas, el trabajo se da por subgrupos al interior del área, así mismo, comentan que no existe conocimiento acerca de por qué o bajo qué criterios se lleva a cabo un despido o ingreso, adicionalmente, se dice que siempre se puede contar con la colaboración de los jefes, pues estos siempre están dispuestos a escuchar y tienen en cuenta las opiniones que se les dan a sí mismo y que la Remuneración es percibida como justa y adecuada ya que “es mejor que en otras partes”.

Entrevista 16: la variable más afectada es la de Retribución, puesto que la remuneración es percibida como inadecuada, pues esta no es suficiente, así mismo, se comenta que no todas las personas poseen el conocimiento y experiencia suficiente para la labor que realizan, se destaca que se logra contar siempre con el jefe, este asesora y capacita al personal, a su vez escucha y tiene en cuenta las sugerencias que le son hechas.

Entrevista 17: en la variable de Trato Interpersonal se manifiesta que la colaboración y ayuda solo se logra dar dependiendo de la persona que lo solicite, ya que no todos son personas empáticas y “cada quien viene como a lo suyo”, también se dice que faltan equipos, ya que los que hay no pertenecen propiamente al área, se destaca que existe Compromiso con la labor y la organización como tal ya que siempre se está pendiente de hacer todo muy bien y regirse bajo lo estipulado.

Entrevista 18: en la variable Trato Interpersonal, se manifiesta que dependiendo de las personas con que se trabaje es posible recibir ayuda, debido a que las relaciones suelen tornarse pesadas, así mismo, se dice que no se percibe Compromiso por parte de todos puesto que no hay mucho sentido de pertenencia, adicionalmente se destaca que la mayoría

del personal son los suficientemente competentes y es posible contar con los equipos e insumos necesarios.

Entrevista 19: la variable de Trato Interpersonal es la que se encuentra más afectada, puesto que, se manifiesta que en algunas ocasiones se suelen dar situaciones de irrespeto al momento de corregir algún compañero, ya que no se hace de la manera adecuada, también se afirma que no todos cuentan con las habilidades y el conocimiento suficiente para llevar a cabo la labor que realizan, así mismo, se comenta que se percibe orgullo en los compañeros de pertenecer al área de cirugía puesto que siempre se esmeran porque todo salga bien.

Entrevista 20: en la variable de Estabilidad se destacan algunas falencias, puesto que no existe conocimiento acerca de los criterios que son tenidos en cuenta para llevar a cabo un despido, en general se destaca que existen relaciones de cooperación y ayuda, al igual que las relaciones que se manejan son de respeto, así mismo, se percibe que la gente tiene un buen Desempeño lo cual los hace competentes.

Entrevista 21: una de las variables más afectadas es la de Trato Interpersonal, puesto que solo se da cooperación y ayuda mutua con algunos compañeros y si así la situación lo requiere, se manifiesta que “el ambiente antes era mejor” y que no siempre existe respeto entre los unos a los otros debido a que son muy dados a meterse en la vida personal y hacer críticas por la manera en que los demás realizan el trabajo y por el aspecto físico, también se considera que los despido no se dan bajo criterios justos puesto que se basan en información falsa “chismes”, adicionalmente se comenta que se logra percibir colaboración y ayuda por parte del jefe, a su vez este siempre gestiona los equipos con los

cuales no se cuenta para llevar a cabo una buena labor y este siempre está abierto a escuchar las diferentes sugerencias y opiniones.

Entrevista 22: la variable más afectada es la de Trato Interpersonal, pues existe poco respeto y no hay buena comunicación, generalmente, se utiliza un tono de voz alto. Así mismo, se comenta que las personas no son competentes debido a que les falta mayor conocimiento, de igual forma, la variable de Estabilidad es percibida de forma negativa, ya que se tiene el conocimiento de bajo qué criterios se hace un despido, pero estos no considerados justos puesto que se hacen bajo información no justificable “chismes”. Se destaca que existe Compromiso por mejorar la calidad de la labor por parte de algunos cumpliendo con lo establecido y brindando un buen servicio.

Entrevista 23: la variable que se encuentra más afectada es Estabilidad, se afirma que no hay conocimiento del porque se da o se pueden los despidos al interior de la organización, además de esto, se percibe por parte de los compañeros poco Compromiso y responsabilidad con el trabajo y la institución (Sentido de Pertenencia). Cabe destacar que la variable Apoyo del Jefe es la más favorecida, el entrevistado afirma que este acata las sugerencias y opiniones que se les hace, así mismo, se puede contar con el respaldo de este al momento de realizar una tarea. Se percibe también que se cuenta con los insumos y personal suficiente para llevar a cabo las diferentes tareas al interior del área de Cirugía.

Entrevista 24: A nivel general todas las variables son percibidas de manera positiva, se destaca de entre todas Apoyo del Jefe, ya que este “siempre está dispuesto cuando se necesita”, se percibe también que personal del área de cirugía es competente y cuenta con los conocimientos y experiencia suficiente para cumplir cada una de las labores que se brindan.

Entrevista 25: La variable Estabilidad es percibida de forma negativa, se manifiesta que existe muy poco conocimiento acerca de los criterios bajo los cuales se dan los despidos, así mismo se afirma que, aunque el jefe ayuda, orienta y escucha las diferentes opiniones “solo tiene en cuenta la que ciertas personas le hacen”. Cabe destacar que se logra percibir respeto y colaboración en la mayoría de los casos.

Entrevista 26: La variable más afectada es la de Retribución, esta es percibida como inadecuada en comparación con otras organizaciones, se destaca entre esto, que el personal es competente para pertenecer al área de cirugía puesto que diariamente está expuesto a la adquisición de conocimiento y experiencia por medio de la labor que se realiza constantemente, así mismo, las relaciones que se establecen entre los compañeros y demás son de respeto.

Entrevista 27: Una de las variables percibidas de forma negativa es la de Trato Interpersonal, puesto que se manifiesta que no existen relaciones de respeto, debido a la falta de tolerancia que se presenta entre los funcionarios, lo que conlleva a la mayoría de los casos a la aparición de malos tratos entre ellos (vocabulario inadecuado). Así mismo, se manifiesta que el personal no es lo suficientemente competente debido a que falta mayor conocimiento. Cabe destacar que se cuenta con los equipos y el personal suficiente para llevar a cabo las diferentes tareas a realiza, se percibe orgullo y Compromiso en los diferentes funcionarios del área.

Entrevista 28: La variable más afectada es Estabilidad, se manifiesta que no se tiene claridad ni conocimiento acerca del motivo de los despidos al interior de la organización, se percibe también que las personas que laboran en esa área, no cuentan con

los conocimientos ni la experiencia necesaria para desempeñar su labor. La variable más favorecida es Apoyo del Jefe, se pone de manifiesto que el jefe actual es “irremplazable”.

Entrevista 29: Todas las variables son percibidas de manera positiva se destaca que existe colaboración y respeto entre cada uno de los empleados, además se está satisfecho con la remuneración monetaria y simbólica.

Entrevista 30: La variable de Retribución es la más afectada, se manifiesta que la remuneración es injusta (existen quejas por la demora en el pago). Se destaca la variable de Apoyo del Jefe ya que este es percibido como “el mejor”, pues se puede obtener de su parte ayuda y orientación cada vez que se requiere.

Entrevista 31: Las variables más afectadas son Trato Interpersonal y Retribución, se manifiesta que no existe ayuda mutua ni respeto entre compañeros, el pago es percibido como poco en comparación con el trabajo que se hace. Se destaca positivamente la labor del jefe, quien “siempre está disponible para lo que se necesite”.

Entrevista 32: Disponibilidad de Recursos es la variable más afectada, los insumos y dotaciones no son suficientes, se percibe además muy poca cooperación por parte de los compañeros. La variable Apoyo del Jefe se encuentra favorecida “el jefe colabora cuando uno no sabe algo o tiene dudas”.

Entrevista 33: La variable más afectada es Disponibilidad de Recursos, se afirma que “faltan cosas como medicamentos, equipos, dotaciones e incluso gente”. La variable más favorecida es sentido de Pertenencia, se puede percibir Orgullo y Compromiso “me siento muy orgulloso de trabajar acá, este lugar me ha dado muchas cosas”.

Entrevista 34: Se perciben todas las variables de manera positiva, se destaca entre ellas Apoyo del Jefe y Sentido de pertenencia, se pone de manifiesto que el jefe escucha y tiene en cuenta las sugerencias del personal, las labores son realizadas de la mejor manera para que el hospital salga adelante.

Entrevista 35: La variable más afectada es Estabilidad, puesto que no se tienen claros los criterios que se tienen en cuenta para contratar o despedir personas, en cuanto a la Retribución, se manifiesta inconformidad en cuanto al pago monetario, se considera injusto en comparación con la labor que se realiza. La variable más favorecida es Apoyo del Jefe, en cuanto se considera que se cuenta con el respaldo de este.

Entrevista 36: El trato Interpersonal es la variable más afectada, no se percibe cooperación, hay presencia de conflictos por cuestiones personales y mala comunicación. Apoyo del Jefe es la variable más favorecida, puesto que se puede contar con este cada vez que se hace necesario.

Entrevista 37: La variable más afectada es Estabilidad, debido a que no se conocen los motivos o criterios que se tienen en cuenta para efectuar los despidos. Por otro lado, se afirma que existe Sentido de Pertenencia entre los miembros del área, que existe Compromiso para mejorar la calidad de los servicios que allí se prestan.

Entrevista 38: La variable Trato Interpersonal es la más afectada, no existe cooperación y la ayuda es selectiva, pues depende de la persona que la solicite. Se percibe respaldo por parte del jefe y orgullo por pertenecer a la organización, la Retribución es percibida como justa, puesto que alcanza para cubrir las necesidades.

Entrevista 39: Estabilidad es la variable más afectada, no hay certeza de la propia permanencia en la organización, se desconocen los criterios bajo los cuales se puede efectuar un despido. Se destaca positivamente la variable Apoyo del Jefe, quien constantemente asesora y escucha a sus colaboradores, se percibe también que los procesos se llevan a cabo teniendo en cuenta lo estipulado en la ley y los reglamentos de la organización.

Entrevista 40: La variable Trato Interpersonal es la más afectada, las relaciones en el área de cirugía suelen ser conflictivas e irrespetuosas en la mayoría de los casos, por otro lado, se afirma que puede contarse con el apoyo y el respaldo del jefe, así como con los insumos y recursos necesarios para ejercer las labores.

Entrevista 41: La variable Retribución es la más afectada, se percibe como poca, injusta y demorada en ocasiones, Se destaca de manera positiva la variable Trato Interpersonal y Apoyo del Jefe, argumentando que hay relaciones de respeto entre compañeros y que el jefe siempre está dispuesto a escuchar y ayudar.

Entrevista 42: La variable estabilidad resulta ser la más afectada, al respecto se afirma que no se tiene seguridad de la propia permanencia en la organización, por el desconocimiento de los motivos de despido, por otro lado, el Trato Interpersonal es la variable más favorecida, puesto que se afirma existen buenas relaciones interpersonales y puede contarse con la ayuda de los demás cuando así se requiera.

Entrevista 43: La variable más afectada es Trato Interpersonal, no se percibe cooperación ni ayuda por parte de los compañeros, se afirma que en ocasiones se presentan situaciones donde “se pierde el respeto”, se destaca positivamente la variable Apoyo del

Jefe, se argumenta que puede contarse siempre con la ayuda y orientación de éste, y que en el área de cirugía se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo las labores.

Entrevista 44: Retribución resulta ser la variable más afectada, se considera que el pago es insuficiente, que no alcanza en ocasiones “ni para cubrir los gastos primordiales”, además suele ser poco en comparación con el recibido en otras organizaciones. La variable más favorecida es Apoyo del Jefe y Sentido de pertenencia, se afirma que se puede contar con el jefe siempre y que se realizan las labores de la mejor manera, de forma responsable.

Entrevista 45: Trato Interpersonal es la variable más afectada, se percibe que no hay ayuda por parte de los compañeros, constantemente se presentan conflictos y malos tratos, así mismo, se afirma que no hay información sobre los criterios de despido. La variable más favorecida es Apoyo del Jefe, puesto que se puede contar con la orientación y ayuda por parte de este, además promueve constantemente el Trabajo en Equipo.

Entrevista 46: La variable más afectada es Disponibilidad de Recursos, ya que no se cuenta con los insumos necesarios, y en algunas ocasiones los equipos deben ser solicitados en otras áreas. Se destaca la labor del jefe, y su disponibilidad, así como también la información recibida sobre la organización y su funcionamiento (Claridad Organizacional).

Entrevista 47: Trato Interpersonal resulta ser la variable más afectada, se argumenta que no se percibe cooperación ni ayuda, en ocasiones entre compañeros se faltan al respeto; la variable más favorecida es Disponibilidad de Recursos, puesto que se cuenta con los equipos y recursos necesarios, así como con el personal idóneo para llevar a cabo la labor de la manera más adecuada.

Entrevista 48: Estabilidad resulta ser la variable más afectada, pues falta información sobre los criterios o los motivos de despido, la Retribución es percibida como injusta y demorada. Se destaca positivamente la variable Apoyo del Jefe, quien estimula y escucha opiniones y sugerencias.

Entrevista 49: La variable más afectada es Retribución, pues el pago se percibe como muy poco, y en ocasiones no alcanza para cubrir los gastos básicos, se destaca la labor realizada por el jefe, la disponibilidad y el acompañamiento que brinda, además, se encuentra favorecida la variable Trato Interpersonal, argumentando que se establecen relaciones de respeto y cuando se necesita ayuda por parte de otros casi siempre se obtiene.

Entrevista 50: Estabilidad resulta ser la variable más afectada, pues se manifiesta que no hay suficiente información sobre los criterios de despido, se destaca de manera positiva la variable Apoyo del Jefe, se argumenta que este ayuda, orienta y escucha a sus colaboradores, de igual forma, promueve el Trabajo en Equipo.

Entrevista 51: La variable más afectada es Trato Interpersonal, pues se percibe que no se recibe ayuda ni cooperación por parte de los compañeros, a causa de tensiones personales entre algunos miembros del área. La variable que resulta más favorecida es Sentido de Pertenencia, pues puede percibirse orgullo por parte de los colaboradores por pertenecer a la organización, además puede observarse el Compromiso dirigido al logro de los objetivos de la organización.

Entrevista 52: La variable más afectada es Retribución, se percibe que el pago es poco en comparación con la carga laboral y las condiciones de trabajo, además se afirma que el dinero que se gana no es suficiente para cubrir necesidades básicas. Por otro lado, la

variable que resulta más favorecida es Apoyo del Jefe, quien está constantemente pendiente de lo que sucede en el área y presta la ayuda necesaria cuando así se requiere.

A continuación se analizará la información por la frecuencia de percepciones positivas y negativas de cada variable, de esta forma se podrá establecer cuáles son las percepciones que más comparten los integrantes del área de cirugía, a qué realidad del trabajo corresponde y, si esta es percibida de forma favorable o desfavorable.

9.2. Análisis de la información.

En las entrevistas realizadas, se indagó cuidadosamente sobre las variables que componen el Clima Organizacional, de esta forma, se logró identificar entre las variables evaluadas, las que se encuentran afectadas de manera negativa (Trabajo en Equipo, Estabilidad, Retribución y Trato Interpersonal), así como las que se encuentran afectadas de forma positiva (Apoyo del Jefe, Estabilidad, Trabajo en Equipo y Sentido de Pertenencia).

A continuación, serán descritas de manera detallada cada una de ellas, así como la(s) circunstancia(s) específica(s) que se encuentra(n) afectada(s), al hacerlo de esta forma, es posible determinar de forma concreta lo que está fallando o no (según sea el caso) y emprender las acciones pertinentes que se dirijan hacia el mejoramiento del Clima Organizacional.

Trabajo en Equipo: Al hablar de Trabajo en Equipo, se hace referencia al aporte que cada persona hace a la realización de una acción y/o tarea, teniendo en cuenta que no todas las acciones y/o tareas son susceptibles de realizar en equipo, puesto que, algunas por su naturaleza deben ser realizadas de forma individual. Al interior de esta variable, se evaluaron dos circunstancias específicas, a saber, la existencia de políticas en la institución

que promuevan el Trabajo en Equipo y las prácticas que se realizan en pro de suscitar la acción conjunta entre los miembros de la organización (Toro y Sanín, 2013).

Con respecto a esta variable, se encontró que las personas que laboran en el área de Cirugía prefieren realizar las tareas de manera individual “aquí cada quien viene como a lo suyo”. Además de esto se encontró que muchos coinciden en afirmar que no existe en la organización una política que promueva el trabajo en equipo, que el jefe de esa área es quien mediante diferentes prácticas promueve la acción conjunta entre los colaboradores “el jefe es el que nos invita a trabajar en equipo”, “el jefe es quien promueve el Trabajo en Equipo”.

Como consecuencia de un modelo de trabajo individual pueden presentarse dificultades como:

- **Problemas de comunicación.** Cuando los miembros de una organización se hacen responsables de una tarea en específico, y la realizan de manera aislada, sin tener en cuenta que cada acción que realiza guarda una relación estrecha con las otras labores que allí se llevan a cabo, es posible que surjan problemas de información que posteriormente, abran paso a la aparición de incertidumbres y desinformación entre los colaboradores (Toro y Sanín, 2013), estas situaciones “terminarán incidiendo sobre el sentido de Compromiso de los individuos con su trabajo y por tanto, sobre su Desempeño y Productividad” (Toro y Sanín, 2013).

Este aspecto resulta relevante puesto que la comunicación es considerada como “el factor de éxito más importante en la conformación de los equipos exitosos” (Murcia Guacaneme, 2012), esto se debe a que “la comunicación desencadena totalmente la

acción del equipo, permite que los miembros intercambien información para el logro de los objetivos” (Murcia Guacaneme, 2012).

- **Pérdida de aportes valiosos por parte de los colaboradores.** Cuando en una organización no se promueve el Trabajo en Equipo, “se puede evitar que los conocimientos (know how) se transmitan entre las personas, dificultando que ese conocimiento trascienda de la persona a la organización” (Toro y Sanín, 2013).

Cada miembro de la organización posee conocimientos y habilidades diferentes que al combinarse con los de otras personas dan como resultado “un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales” (Murcia Guacaneme, 2012). Blanchard (1996) citado en Murcia Guacaneme (2012), afirma que “con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden lograr individualmente y a esto se le llama sinergia”.

- **Disminución de interés e involucramiento de los colaboradores.** Esto se debe a que cuando los miembros de la organización no tienen lugar en la toma de decisiones y sus ideas no son tenidas en cuenta, pasan a tomar una posición de carácter pasivo, en la que se limitan solamente a cumplir lo que se les ordena, aun cuando no encuentren el sentido de hacerlo. (Toro y Sanín, 2013). Con respecto a esto, los autores afirman que:

Se hace necesario que los colaboradores aporten sus ideas y se involucren y responsabilicen de las decisiones y del direccionamiento que ha tomado la organización, de hecho, al participar estarán motivados a apoyar y defender lo que ellos mismos han creado (Toro y Sanín, 2013. P.110).

Estabilidad: Se refiere a “la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo”(Toro, 2010), al interior de esta variable se evaluaron tres circunstancias específicas: primero, las percepciones sobre las posibilidades de permanencia de la empresa en el medio; segundo, la propia permanencia en la empresa; y tercero, las percepciones de justicia con respecto a los ingresos y despidos que son realizados al interior de la organización (Toro y Sanín, 2013).

Se encontró entonces que la mayoría de las personas que laboran al interior del área de cirugía no conocen los criterios que son tenidos en cuenta a la hora de contratar o despedir a alguien, muchos de ellos afirman que no tienen claras las circunstancias bajo las cuales pueden despedir a alguien. Se encontró también que hay una percepción desfavorable con respecto a la propia permanencia de los colaboradores en la organización “acá nada es seguro, en cualquier momento lo pueden echar a uno”. Con respecto a la permanencia de la organización en el medio, gran parte de los entrevistados coincidieron en que afirmar que el hospital es una institución competente, por lo tanto cuenta con lo necesario para continuar prestando sus servicios por mucho más tiempo “el hospital está en capacidad de continuar prestando sus servicios, va en mejora”, “Tiene todas las posibilidades de continuar, más ahora con la nueva sede”.

Que esta variable se perciba como negativa puede traer algunos inconvenientes para la organización tales como:

- **Aparición de incertidumbre entre los colaboradores.** El desconocimiento sobre los criterios bajo los cuales se contrata o se despide a alguien puede crear entre los colaboradores un ambiente de incertidumbre sobre su propia permanencia en la

institución, con respecto a esto, algunas personas afirman: “acá echan a la gente y uno no sabe ni por qué”, “no se recibe información sobre los motivos de las contrataciones ni los despidos” (Toro y Sanín, 2013).

La falta de información sobre el tema de las contrataciones y los despidos, abre en ocasiones paso a especulaciones, suspicacias y/o conjeturas por parte de algunos colaboradores “se escucha que algunos compañeros entraron por rosca”, “muchos ingresos acá son por rosca o favores políticos” (Toro y Sanín, 2013).

Apoyo del Jefe: Esta variable es definida como la percepción que tiene los empleados acerca del respaldo, estímulo y espacios de participación que les es otorgado por parte del jefe (Toro, 2010). Para su evaluación, se tuvieron en cuenta tres circunstancias específicas: la primera, la percepción de respaldo por parte del jefe para con sus colaboradores; la segunda, la estimulación y/o motivación dada por el jefe y percibida por sus coadjutores; la tercera y última característica evaluada, tiene que ver con los espacios propiciados por parte del jefe, para que sus colaboradores expresen sus ideas, inconformidades, inconvenientes y demás situaciones propias del quehacer.

Se encontró en esta variable que las personas que laboran en el área de cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita, perciben al jefe como alguien “irremplazable” que “siempre está muy pendiente de todo”, las personas entrevistadas manifiestan que el jefe brinda siempre la información que se requiere a la hora de llevar a cabo una labor “cuando uno no sabe algo o cualquier cosa el jefe le colabora a uno”, a su vez, brinda ayuda cuando se le solicita “el jefe siempre está disponible para lo que se necesite”, estimulando y orientando a sus colaboradores para que se realice un excelente trabajo; de igual forma, permite que sus colaboradores expresen sus ideas, inconformidades y peticiones “el jefe

nos proporciona espacios de escucha y tiene en cuenta las diferentes opiniones y sugerencias que le damos”.

Una percepción desfavorable sobre esta variable, puede traer algunos inconvenientes para la organización, tales como:

- **Incidencia en la percepción de otras realidades organizacionales.** “cuando se encuentran percepciones poco positivas sobre las actuaciones del jefe, se puede afectar la percepción en relación con otras realidades sociales, gerenciales y administrativas de la organización” (Toro y Sanín, 2013), esto, puede deberse a que el jefe es para sus colaboradores un representante directo de la organización, por tanto, las percepciones que se tengan sobre este, se extrapolan y/o se generalizan a toda la empresa (Toro y Sanín, 2013).

Sentido de Pertenencia: Definido como la “Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de Compromiso y Responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. (Toro, 2010). El Sentido de Pertenencia es explicado como la percepción que se tiene sobre el orgullo por pertenecer a la organización y por la responsabilidad que se asume frente a las diferentes labores ejercidas por parte de los jefes y compañeros, sus valores tienden a incrementarse en la medida en que mejoran las otras realidades organizacionales tales como la imagen que tiene los empleados de la empresa, la calidad de las relaciones entre compañero, entre otras (Toro, 1998).

En esta variable se evaluaron tres características específicas propias de la misma: la primera característica es la percepción de orgullo que tienen los colaboradores por pertenecer a la organización; la segunda característica tiene que ver con el Compromiso

percibido por parte de los colaboradores para con la consecución de los objetivos de la institución; y la tercera y última característica, el grado de responsabilidad percibido en la realización de las actividades que corresponde a cada individuo (compañeros, jefes y directivos) que hace parte de la organización (Toro y Sanín, 2013).

Al evaluar esta variable se encontró que la mayoría de las personas que laboran en el área de cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita se sienten orgullosas de hacer parte de ella, afirmaciones como “Me siento orgullosa de trabajar acá, y hago mis cosas bien para que el hospital salga adelante”, “es una buena institución y trabajar en ella me hace sentir orgulloso” dan muestra de ello. De igual forma, se halló que los miembros de esta área están comprometidos con la labor que allí se realiza, además de esto, se logra percibir interés en mejorar la calidad de la labor “aquí se está pendiente de hacer todo muy bien y regirse bajo lo estipulado”, “siempre se busca asesoramiento por parte de los jefes y compañeros con mayor experiencia y conocimiento, cuando se tiene alguna duda acerca de un procedimiento”.

Una percepción desfavorable sobre esta variable puede traer consecuencias que resultan inconvenientes para la organización, tales como:

- **Disminución del Desempeño y la Productividad.** Según Toro (1998) “El Sentido de Pertenencia es un aspecto de la vida laboral que se ve afectado por las realidades sociales del trabajo e incide en la Motivación y por esta vía en el Desempeño y la Productividad”, evalúa el nivel en que se percibe patrones de comportamientos en el equipo de trabajo y la organización, con respecto a si existe o no sentido de Compromiso y Responsabilidad en el trabajo, por tal razón, las relaciones percibidas de forma equitativas conllevan al aumento de la calidad y cantidad del

trabajo, puesto que la percepción de equilibrio entre el esfuerzo y la Retribución recibida por la labor suponen una situación justa, así mismo cuando las personas asumen con responsabilidad las labores que les corresponden, es posible que los demás deseen hacer lo mismo siempre y cuando se considere que la inversión de un mayor esfuerzo valga la pena (Toro y Sanín, 2013). “Desatender la variable [Sentido de Pertenencia] sería igual a desaprovechar una valiosa oportunidad de mejorar la Productividad y la Calidad de Vida de las personas en el trabajo” (Toro y Sanín, 2013).

- **Aparición de Burnout y Estrés.** Percibir como desfavorable la variable Sentido de Pertenencia, puede indicar que hay entre los colaboradores un bajo nivel de Compromiso Afectivo o “Engagement”, esto resulta inconveniente puesto que “Una vinculación afectiva pobre con el trabajo incrementa la posibilidad de aparición de Burnout y estrés en los empleados, esto, a su turno, puede producir altos índices de rotación, ausentismo y quejas del personal” (Toro y Sanín, 2013).
- **Disminución de la Motivación en los colaboradores.** Cuando el Sentido de Pertenencia es percibido de manera desfavorable, puede ocurrir que las personas que laboran en la organización disminuyan su disposición de hacer esfuerzos necesarios para el logro de los objetivos de la organización (Toro y Sanín, 2013), lo que podría conllevar a que mengüe el Desempeño entre los colaboradores y puedan aparecer clientes insatisfechos (Salanova y Peiró, 2005; Peiró, Ramos y Martínez-Tur, 2001, citado en Toro y Sanín, 2013).

Retribución. Esta variable definida como el “grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo” (Toro, 1992). Se evaluaron entonces

dos situaciones en específico: La primera, tiene que ver con la equidad o inequidad percibida con respecto al pago que reciben los colaboradores a cambio del trabajo realizado; la segunda, hace referencia a “las percepciones que las personas tienen sobre la equidad en el manejo de todos los beneficios a los que pueden acceder en la empresa.” (Toro y Sanín, 2013).

Con respecto a esta variable, se encontró que las personas que trabajan en el área de cirugía, consideran que la Retribución o el pago recibido a cambio de su contribución “no es adecuada ni justa” “se trabaja mucho y se gana poco”, muchos de los entrevistados afirman que “la Retribución aquí es muy poca”, basándose algunos en la comparación hecha por ellos mismos con personas que laboran en otras instituciones hospitalarias “en comparación con otros hospitales, acá el pago es muy poco” o en comparación con otras áreas de la misma entidad, teniendo en cuenta la carga laboral percibida “para el trabajo que se hace en cirugía lo que pagan es muy poquito”.

Una percepción desfavorable de la Retribución recibida, puede traer consigo algunos inconvenientes para la organización como:

- **Disminución del Desempeño.** Cuando se percibe que la contribución que se hace no es proporcional a la recompensa recibida, porque la primera es mayor que la segunda, puede aparecer entre los colaboradores un juicio de inequidad por subcompensación, lo que puede hacer que se modifique la conducta de los mismos, disminuyendo su Desempeño, en la búsqueda de equilibrar la balanza aporte-remuneración (Toro y Sanín, 2013). Al respecto, Toro (1992) afirma que “las percepciones de inequidad en el manejo de los beneficios que se obtienen del

trabajo, pueden actuar como motivadores de la conducta y, por lo tanto, afectar el Desempeño de las personas”.

La relevancia de evaluar estos juicios reside en que la inequidad estimula cambios significativos en el comportamiento al crear disonancia cognitiva o incomodidad psicológica, lo que impulsa a la persona a actuar en pro de alcanzar el estado de balance o equidad (Fernández y Junquera, 2010, citado en Toro y Sanín, 2013).

- **Disminución del Compromiso de Continuidad y Afectivo.** Cuando se percibe un juicio de inequidad por subcompensación, resultado de la comparación contribución-remuneración, en relación con personas que desarrollan una labor similar o igual en otras organizaciones, puede ocurrir que quienes perciben dicha inequidad, consideren conveniente retirarse de la institución (Toro y Sanín, 2013). Cabe destacar también que “la Retribución no motiva por sí misma, pero puede producir desmotivación si no es gestionada correctamente [puesto que esta] es un medio a través del cual se satisfacen las diferentes necesidades de las personas” (Solé, 2013).

Claridad Organizacional. Variable entendida como el “grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa” (Toro, 1992), esta información tiene que ver específicamente con “las tareas que debe realizar la persona, las normas y principios que debe tener en cuenta, las metas y resultados hacia las que debe orientar sus esfuerzos” (Toro y Sanín, 2013). Se tuvieron en cuenta tres características específicas propias de la variable: La primera, se refiere a la información que recibe cada colaborador sobre la labor a desempeñar; la segunda, es la información que se recibe al ingresar a la organización sobre el funcionamiento de la

misma; y la tercera, tiene que ver con el conocimiento que tienen los miembros de la organización sobre la contribución que cada uno aporta para el cumplimiento de los objetivos propuestos (Toro y Sanín, 2013).

Como resultado, se halló que los miembros del área de cirugía de la E.S.E Hospital Cesar Uribe Piedrahita, tienden a tener información clara y pertinente sobre el trabajo que realiza “el jefe da la inducción del puesto de trabajo”, “esa información es suministrada por parte del jefe, este dice cómo y qué se va a hacer”, sobre el funcionamiento de la organización “a través de la inducción se tiene conocimiento de la entidad”, y sobre la forma en la que contribuye al logro de los objetivos de la misma “contribuyó a lograr los objetivos de la E.S.E al atender bien al paciente, ofrecer servicios de calidad para lograr así su Satisfacción”. De igual modo, los entrevistados afirman que esta información es dada al iniciar en la inducción general por parte de los líderes y jefes de cada área “dan la información en la inducción general y cada jefe en su área”, “la información la da el jefe inmediato y los líderes en la inducción general”.

Cuando los miembros de una organización no reciben información oportuna y adecuada sobre su puesto de trabajo y sobre la organización, pueden aparecer situaciones que resultan inconvenientes para la organización.

- **Aparición de incertidumbre entre los colaboradores.** Cuando no hay información o claridad suficiente sobre un aspecto relevante del trabajo, se crean vacíos informativos que en ocasiones son llenados con conjeturas y suspicacias de algunos colaboradores (Alfonso y Bordia, 2007, citado en Toro y Sanín, 2013), cuando esto ocurre, se corre el riesgo de que algunas personas de la organización experimenten estados de incertidumbres (Toro y Sanín, 2013), los cuales consisten

en la incapacidad de “ver claramente lo que es cierto, correcto o legítimo” (Toro y Sanín, 2013), lo que impide que la persona pueda tomar una decisión, sin que esto le resulte conflictivo y le genere tensión y ansiedad (Toro y Sanín, 2013).

- **Aparición de Rumores (conjeturas, suspicacias y chismes de pasillo).** Al no existir información oficial sobre un asunto de la organización que se considera importante, suelen aparecer conjeturas originadas a partir de expectativas o temores de los empleados, hecho que produce (en la mayoría de los casos) la aparición de informaciones insensatas e informales (basadas en rumores, desconfianzas y temores), con el fin de llenar vacíos informativos (Toro y Sanín, 2013), pero lo que finalmente producen son dudas e incertidumbres que se extienden a todo el personal (Difonso y Borda, 2007, citado en Toro y Sanín, 2013).

Los ambientes que se construyen en la desinformación y se fundamentan en la incertidumbre, afectan de manera negativa el Desempeño y, por tanto la Productividad de una organización, esto puede suceder “por el surgimiento de ambientes tensos y prevenidos o porque la desinformación lleva a las personas afectadas a tomar decisiones de trabajo, asumir roles, tareas o Compromisos que no corresponden al proceso, al producto o al resultado esperado” (Toro y Sanín, 2013).

Disponibilidad de Recursos. Se define como la “percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo” (Toro, 2010), se refiere a la percepción de existencia o no, de los insumos y condiciones necesarias para llevar a cabo la tarea y, de esta forma dar cumplimiento a las responsabilidades adquiridas.

Al interior de esta variable, se evaluaron dos características específicas de la misma: la primera, tiene que ver con la existencia de insumos, instrumentos y/o implementos que permiten o facilitan la realización de la tarea, además de la existencia de estos elementos, también se tuvo en cuenta el estado de los mismos (si están en condiciones óptimas para su correcto funcionamiento o no); La segunda característica evaluada, hace referencia al aporte recibido (o no) por el personal que hace parte de otras áreas de la organización.

Se encontró que las personas que laboran en el área de cirugía perciben que cuentan con los elementos necesarios para desarrollar sus actividades “tenemos lo que necesitamos para hacer nuestras labores”, “se cuenta con los insumos y equipos necesarios y estos son suficientes”, como también con la colaboración del personal de otras áreas “acá se cuenta con el aporte de otras personas para hacer una ágil labor”, “se cuenta con el respaldo de otras áreas”. Muchos de los entrevistados manifiestan que algunos equipos son compartidos, por lo que, deben ser solicitados con antelación a otras áreas, quienes los suministran a tiempo en la mayoría de los casos “a pesar de que no tenemos algunos equipos, los solicitamos y nos los traen, “todo no está acá, pero lo que se necesita se pide y lo traen”, “si se cuenta con los equipos necesarios y cuando el área no cuenta con alguno es posible a través de otras áreas acceder a ello cada vez que se requiere gracias a que es posible contar con el apoyo de algunas personas por fuera del área”.

- **Aparición de estrés y Burnout en los colaboradores.** Cuando se percibe que los recursos disponibles para la realización de la tarea no son suficientes, puede aparecer entre los colaboradores estrés y Burnout (o agotamiento psicológico) (Martínez, 2008, citado en Toro y Sanín, 2013), el estrés aparece por el malestar emocional causado por la obligación de cumplir con la tarea propuesta y carecer de

los medios y recursos para llevarla a cabo (Leka, Griffiths y Cox, 2003, citado en Toro y Sanín, 2013), por otro lado, cuando los recursos son percibidos como insuficientes durante mucho tiempo y su obtención no está bajo el dominio del desempeñante, puede aparecer el agotamiento psicológico o Burnout entre los colaboradores (Toro y Sanín, 2013), el cual “se manifiesta como pérdida de interés por el trabajo, pérdida del interés y del Compromiso con el usuario o el cliente y agotamiento emocional” (Ortíz y Arias, 2008; Gil-Monte y Peiró, 1999, citado en Toro y Sanín, 2013).

- **Conflictos interpersonales y grupales.** Este tipo de conflictos pueden aparecer cuando los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea son escasos, entonces, los miembros de la organización compiten entre sí para obtenerlos (Toro y Sanín, 2013). Durante la competencia, pueden aparecer tracciones y enfrentamientos a nivel personal y grupal, entre los que buscan obtener dicho recurso, esto, puede conllevar a que los implicados exterioricen conductas de “hostilidad, agresividad, acaparamiento y otros comportamientos de incivildad (Toro y Sanín, 2013).
- **Insatisfacción Laboral.** Como resultado de la percepción de escasos o insuficiencia de los recursos necesarios para la realización de las tareas encomendadas, los miembros de la organización pueden empezar a manifestar su descontento frente a la situación, “las personas insatisfechas tienden a quejarse o a reclamar por la situación que perciben inconveniente” (Toro y Sanín, 2013), esta queja, puede extenderse a los jefes, a los líderes, a la persona identificada como el responsable de proveer dichos recursos, o a los compañeros, quienes probablemente estén intentando beneficiarse antes del recurso escaso (Toro y Sanín, 2013), también

“puede asociarse a la dependencia que debe proveerlo o generalizarse al trabajo y a la empresa como un todo” (Toro y Sanín, 2013).

Coherencia. Definida como la “percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, políticas y leyes establecidas” (Toro, 2010). Estas percepciones surgen a partir de “la impresión subjetiva de que alguien en el trabajo, con quien se interactúa se comporta de acuerdo con los principios, objetivos, normas, reglamentos y demás pautas reguladoras que están establecidas en la organización” (Toro y Sanín, 2013). El grado de Coherencia percibido, es el resultado de la comparación realizada entre estos comportamientos demostrados por los colaboradores y la organización, en contraste con las normas y principios establecidos (Toro y Sanín, 2013).

Al interior de esta variable se evaluaron dos aspectos fundamentales a saber: primero, la consistencia entre las expresiones y las acciones de los colaboradores (lo que se dice vs lo que se hace); segundo, la conexión entre los comportamientos de los empleados en relación con el reglamento y la normatividad que regula a la organización (lo que se hace vs lo que se debería hacer).

Al indagar sobre las percepciones del grado de Coherencia existente en el área de cirugía, se encontró que la mayoría de los entrevistados coinciden en que las actuaciones del personal que allí labora y las actividades que allí se realizan se ajustan a los principios, normas, reglamentos y objetivos establecidos “siempre se hacen las cosas según el reglamento y la ley”, se hace la labor acorde a los protocolos del hospital”. Es preciso mencionar que, aunque pocas, también surgieron algunas opiniones de sujetos que afirmaban que en algunas ocasiones sucedía lo contrario “muchas veces no se hacen las

cosas así como debe ser”, “A veces, no siempre se siguen los lineamientos al pie de la letra”.

Desatender esta variable, podría traer consecuencias que resultarían inconvenientes para la organización:

- **Ambigüedad:** Cuando los miembros de una organización perciben incoherencias entre las actuaciones del personal o de la organización con relación a las normas y/o principios que rigen las actividades que allí se realizan, puede surgir en ellos un sentimiento de ambigüedad, que se caracteriza por la “dificultad para identificar el significado último o definitivo de una situación [puesto que para los colaboradores] no es claro si [es conveniente] atenerse a la norma o a la conducta de quien no la acata” (Toro y Sanín, 2013). La ambigüedad puede llegar a causar en quien la experimenta situaciones de “disonancia cognitiva, tensión y estrés”, realidades que afectan la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores, disminuyendo su Motivación y, por tanto, su Desempeño y Productividad (Toro y Sanín, 2013).
- **Estados de incertidumbre.** Si las percepciones de incoherencia perduran en el tiempo y se articula a otras realidades de la organización, es probable que las personas que allí laboran experimenten estados de incertidumbre, los cuales consisten en la incapacidad de “ver claramente lo que es cierto, correcto o legítimo” (Toro y Sanín, 2013), lo que impide que la persona pueda tomar una decisión, sin que esto le resulte conflictivo y le genere tensión y ansiedad (Toro y Sanín, 2013).
- **Ambivalencia.** Este efecto consiste en “experimentar las realidades incoherentes como siendo al tiempo buenas y malas, convenientes e inconvenientes, adecuadas e inadecuadas” (Toro y Sanín, 2013). Según Toro y Sanín (2013), las personas que

perciben un grado elevado de incoherencia en la organización, experimentan estados de ansiedad e incertidumbre, además de esto, es probable que tiendan a desplegar cogniciones y comportamientos ambiguos, que posteriormente pasan a reforzar “la ansiedad y el estrés” en el sujeto.

- **Comportamientos que denotan bajo Compromiso.** Cuando las percepciones de incoherencia de una organización se mezclan con la falta de Claridad Organizacional, aparecen tensiones e incertidumbres que terminan conduciendo a los colaboradores a tener una “actitud menos positiva” para con la organización. (Toro y Sanín, 2013). Lo anterior, abre paso a la aparición de conductas que denotan un bajo nivel de Compromiso por parte de los colaboradores para con la organización. A continuación, se nombrarán tres de estas conductas.
 - o **Incivilidad.** “Se refiere a conductas desviadas de baja intensidad, que tienen la intención ambigua de hacer daño al violar normas de respeto y convivencia en el trabajo (Anderson y Pearson, 1999, citado en Toro y Sanín, 2013). Estas conductas se distinguen por su “rudeza, descortesía, falta de respeto, hostilidad, invasión de la privacidad, habladurías o comportamientos excluyentes” (Rosario y Cols, 2010 citado en Toro y Sanín, 2013). Este tipo de comportamientos, pueden abrir paso a conductas agresivas y violentas entre los colaboradores, puesto que “generan ambientes hostiles a partir de actuaciones desobligadas, aunque no graves” (Toro y Sanín, 2013).
 - o **Cinismo organizacional.** Este tipo de conductas, se caracterizan por estar cargadas de “sentimientos negativos, comportamientos despectivos y juicios acerca de la falta de integridad de la organización empleadora” (Dan,

Brandes y Dharwadkar, 1998, citado en Toro y Sanín, 2013), el cinismo organizacional se muestra como “desesperanza, disgusto, sospecha, frustración, desilusión y pesimismo, [estas] manifestaciones se refieren a la organización” (Salessi, 2011, citado en Toro y Sanín, 2013) y conllevan a que los colaboradores disminuyan sus niveles de Satisfacción Laboral, de Compromiso Organizacional, de Motivación y, por ende, de Desempeño (Toro y Sanín, 2013).

- o **Comportamiento pro-organizacional antiético.** Se refiere al conjunto de acciones antiéticas en las que una persona incide para beneficiar la organización a la cual pertenece (Toro y Sanín, 2013), este tipo de conductas son normalmente rechazadas por la comunidad organizacional, por ser consideradas como “inadecuadas” (Toro y Sanín, 2013). “Usualmente estas conductas están asociadas a la expectativas de una reciprocidad positiva por parte de la organización, pero también podían estar asociadas a la intención de hacer daño a la empresa o tan solo obtener un beneficio o compensación personal” (Umpress, Bingham y Mitchel, 2010, citado en Toro y Sanín, 2013).

Resulta importante para una organización tener en cuenta el grado de Coherencia percibido por sus colaboradores, dado que las consecuencias que trae consigo una percepción desfavorable sobre este aspecto, deben entenderse como “agentes nocivos que pueden afectar de manera inconveniente la salud, el bienestar, el Desempeño y el crecimiento psicológico de las personas en el trabajo” (Toro, Londoño, Sanín y Valencia, 2010, citado en Toro y Sanín, 2013).

Trato Interpersonal. Variable definida como la “percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto” (Toro, 2010). Para la evaluación de este aspecto del Clima Organizacional, se tuvieron en cuenta dos características específicas (cooperación y respeto), la primera de ellas tiene que ver con la ayuda, el apoyo y la colaboración percibida entre los colaboradores de la organización; y la segunda, se refiere a las conductas amables, corteses y de consideración en las relaciones interpersonales de los trabajadores (Toro y Sanín, 2013).

Tras evaluar esta variable en el Hospital, se encontró que la percepción de cooperación entre los colaboradores es baja “muy pocos brindan ayuda”, “aquí no se ve mucho la ayuda ni la cooperación” y en ocasiones es selectiva “no todo el mundo ayuda, todo depende de quién necesite”, “la ayuda se da dependiendo de la persona que lo necesite”, “hay colaboración solo por parte de algunos, porque generalmente aquí son muy individualistas”. Muchos de los entrevistados coinciden en decir que la ayuda sólo se da en algunas ocasiones “la colaboración y la ayuda solo se da algunas veces y no entre todos los compañeros”, “no todas las veces se da ayuda y cooperación eso depende de la persona”. Además de lo ya mencionado, se encontraron opiniones divididas entre los entrevistados, algunos afirman que “las relaciones se muestran y se dan con mucho respeto”, “las relaciones que se dan aquí son de respeto”, mientras que otros manifiestan lo contrario “las relaciones que se manejan aquí no son totalmente de respeto ya que en ocasiones pasan por encima de uno”, “No siempre se respetan los unos a los otros, son muy dados a meterse en la vida personal y hacer críticas por la manera en que los demás realizan el trabajo y por su aspecto físico”.

Cuando en una organización se percibe de manera negativa el Trato Interpersonal, pueden aparecer situaciones que resultan inconvenientes para la misma:

- **Aparición de conductas de incivilidad.** Cuando en una organización el Trato Interpersonal se percibe bajo, es posible que exista y/o surja entre los colaboradores comportamientos inadecuados como “falta de respeto, trato despectivo, malas palabras, sarcasmo, [y] burlas malintencionadas en el lugar de trabajo”(Toro y Sanín, 2013), este tipo de conductas que resultan inadecuadas e inconvenientes para la organización y para sus miembros, puede provocar descenso moral en los colaboradores e incrementar el retraimiento de los mismos (Toro y Sanín, 2013). Rosario y Cols (2010, citado en Toro y Sanín, 2013) afirman que “experimentar comportamientos de incivilidad y/o acoso en el lugar de trabajo puede afectar de forma adversa el bienestar psicológico (depresión, ansiedad, [y] estrés laboral) de los colaboradores”.
- **Disminución de cooperación.** Como consecuencia de las conductas anteriormente mencionadas, puede reducirse de manera significativa las acciones de ayuda y colaboración entre los miembros de la organización, puede extinguirse la confianza entre pares y con los jefes, puede también disminuirse o en algunos casos perderse la participación y el aporte de ideas por parte de los integrantes de la institución (Pearson, Anderson y Wegner, 2001, citado en Toro y Sanín, 2013), esta última, puede causar que la organización se pierda de conocer nuevas maneras de hacer las cosas, de convertir el conocimiento personal en aprendizaje organizacional “Know - How” (Toro y Sanín, 2013).

- **Aumento de intención de renuncia.** Cuando uno o varios miembros de una organización percibe(n) comportamientos de acoso y/o incivilidad en su puesto de trabajo, es probable que aparezca en ellos la intención de renunciar a su empleo (Toro y Sanín, 2013).

10. Recomendaciones para la Intervención.

Tomando como ejemplo el modelo de gestión de Clima propuesto por los autores Fernando Toro Álvarez y Alejandro Sanín Posada en su escrito Gestión del Clima Organizacional intervención basada en evidencias, se exponen diferentes acciones a tener en cuenta, y se brinda un amplio repertorio de opciones prácticas de manejo y prevención que enseñan distintas posibilidades de actuación aplicables que contribuyen al tratamiento preventivo o correctivo de dificultades detectadas en las diferentes variables evaluadas dentro del presente trabajo investigativo (Toro y Sanín, 2013).

Así mismo, estos autores plantean que antes de delimitar las acciones a tener en cuenta, es importante asegurarse de que se haya hecho una buena exploración de los hechos específicos que requieren mejora, para no equivocarse en la intervención (Toro y Sanín, 2013). Por lo que se hace necesario escuchar a cada uno de los diferentes funcionarios pertenecientes al área evaluada y realizar un ejercicio participativo que contribuya al desarrollo de condiciones en las que el personal pueda reconocer que sus actuaciones u omisiones afectan la calidad del Clima Organizacional (Sanín, 2010; Toro, 2011 citado por Toro y Sanín, 2013).

A continuación, se hará mención de cada una de las variables evaluadas junto con el listado propuesto teniendo en cuenta lo planteado por los autores anteriormente mencionados, donde se sugieren algunas estrategias para la gestión del Clima

Organizacional, la cual, funciona a su vez como lista de chequeo y actividades por realizar en caso de que la empresa lo considere pertinente para mejorar las percepciones que tienen los empleados sobre las realidades del trabajo (Toro y Sanín, 2013).

Trabajo En Equipo: Respecto a esta variable, se encontró que el trabajo que se realiza es de manera individualista y, que no existe en la organización una política que promueva dicha modalidad de trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior, se propone entonces las siguientes acciones a realizar:

1) Establecer políticas y prácticas que favorezcan el trabajo en equipo en la empresa; 2) Formular sistemas en la organización donde se reconozca y estimule el trabajo en equipo; 3) Dar a conocer al personal de trabajo de manera clara el sentido y las ventajas de trabajar en equipo; 4) Revisar las especificaciones de los cargos que puedan obstaculizar o impedir el trabajo en equipo en un área; 5) Mostrar al personal evidencias de la conveniencia e importancia de trabajar en equipo; 6) Los jefes deberán coordinar el trabajo de forma tal que el logro de los objetivos dependa del esfuerzo colectivo más que del individual; 7) La empresa deberá gestionar y facilitar los recursos, espacios y tiempo para que pueda darse el Trabajo en Equipo (Toro y Sanín, 2013).

Estabilidad: respecto a esta variable se encontró que existe desconocimiento de los criterios que son tenidos en cuenta a la hora de contratar o despedir personal, muchos de los funcionarios del área afirman que no tienen claras las circunstancias bajo las cuales pueden presentarse despidos. Se encontró también que hay una percepción desfavorable con respecto a la propia permanencia de los colaboradores en la organización. A continuación, se sugieren algunas estrategias para la gestión de la variable Estabilidad en las organizaciones:

1) Divulgar con claridad las políticas de estabilidad de la empresa; 2) Informar de modo claro, oportuno y veraz el manejo que se hará en la empresa de situaciones de reducción de la planta de personal; 3) Cumplir a cabalidad con las normas y políticas existentes sobre sanciones y despidos del personal; 4) Asegurarse de que todo despido realizado en la organización sea legítimo, justo y se ciña a la ley; 5) Hacer aclaraciones y desmentir rumores sobre despidos cuando éstos se propaguen y lleven información falsa o incompleta (Toro y Sanín, 2013).

Retribución: tras la evaluación de esta variable, se encontró que las personas que trabajan en el área de cirugía, consideran que la Retribución o el pago recibido a cambio de su contribución “no es adecuada ni justa” “se trabaja mucho y se gana poco”, muchos de los entrevistados afirman que “la Retribución aquí es muy poca”, basándose algunos en la comparación hecha por ellos mismos con personas que laboran en otras instituciones hospitalarias, así mismo, muchos de los empleados se quejan por la demora del pago, puesto que se excede de las fechas previstas en el contrato.

1) Los beneficios derivados del trabajo y el salario deben ser entregados oportunamente; 2) Los jefes y directivos deben brindar un trato equitativo a sus colaboradores y propiciar que este se dé entre los funcionarios; 3) asegurarse de que no exista una desproporción entre las responsabilidades o las cargas de trabajo de las personas y su salario; 4) Los beneficios económicos y no económicos recibidos por las personas deben estar debidamente documentados, ser conocidos y comprendidos por estas. A su vez, la empresa debe asegurarse de cumplir cabalmente con estas políticas; 5) Verificar que no existan entre el personal situaciones objetivas de desigualdad o inequidad en el trato, en

las responsabilidades, en las cargas de trabajo, en los beneficios o en la retribución (Toro y Sanín, 2013).

Apoyo Del Jefe: Se encontró en esta variable que las personas que laboran en el área de cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita, perciben al jefe como alguien “irremplazable” que “siempre está muy pendiente de todo”, las personas entrevistadas manifiestan que el jefe brinda siempre la información que se requiere a la hora de llevar a cabo una labor, estimulando y orientando a sus colaboradores para que se realice un excelente trabajo. Respecto a esto cabe destacar que la conducta del jefe actúa, entonces, como modulador de la calidad de las relaciones que existen en su grupo de trabajo (Londoño, M. 2007), diversos estudios han encontrado una relación positiva entre la influencia del líder y aspectos como el desempeño y la motivación de sus colaboradores, así mismo se han identificado algunas conductas específicas que los líderes deben presentar para influenciar a sus empleados, estas son:

- 1) Promover el trabajo en equipo y la colaboración, lo cual ayuda a las personas a sentirse capaces y apoyadas. Estos líderes comparten el poder y enseñan a triunfar.
- 2) Otra conducta es la de animar y actuar, donde los jefes, apoyen, animen, reconozcan y celebren los logros de los funcionarios a su cargo (Villalba 2001). Cuando los superiores comparten conocimiento, se incrementa la probabilidad de que los demás miembros de una organización lo hagan (Castañeda 2015).

Stone (2007, citado por Londoño 2007) afirma que el rol de líder va más allá de ser jefe y plantea que éste debe ser: “entrenador, consejero y mentor. Esto quiere decir que la

responsabilidad del jefe es crear un entorno de trabajo positivo en el cual los empleados se sientan motivados a obtener altos estándares de desempeño”.

Sentido De Pertenencia: Al evaluar esta variable se encontró que esta es percibida de manera positiva, puesto que la mayoría de las personas que laboran en el área de cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita se sienten orgullosas de hacer parte de ella. De igual forma, se halló que los miembros de esta área están comprometidos con la labor que allí se realiza, además de esto, se logra percibir interés en mejorar la calidad de la labor. A continuación, se presenta una lista que puede ser una guía útil para la gestión del Sentido de Pertenencia:

1) Reconocer al empleado los esfuerzos especiales, su dedicación y su responsabilidad con el trabajo. Se deberá realizar un llamado de atención cuando haya deficiencias en estos aspectos; 2) Ayudar y verificar que cada empleado comprenda la relación existente entre su trabajo y la misión, visión, estrategias y valores de la empresa; 3) Dar participación a los colaboradores en las decisiones que se tomen en relación a su trabajo, grupo o dependencia; 4) Hacer claros y explícitos los beneficios económicos y no económicos de los que disfruta el empleado por razón de su desempeño en el trabajo o de su vinculación a la empresa; 5) Brindar apoyo permanente al empleado en su trabajo y en los esfuerzos que realiza para contribuir con los objetivos propuestos de la empresa (Toro y Sanín, 2013).

Claridad Organizacional: al evaluar esta variable se encontró que los empleados que pertenecen al área de cirugía manifiestan que a la hora del ingreso estos reciben información clara y pertinente de la empresa y lugar de trabajo, por lo que se hace posible tener claridad en cuanto a sus funciones y labores a realizar, debido a que cada que es

necesario cuentan con el asesoramiento por parte del jefe inmediato en caso de presentarse alguna duda e inquietud respecto a esto, lo cual dio como resultado que estos perciban de manera favorable esta variable, por tanto y teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda lo siguiente:

- 1) Crear condiciones y escenarios donde se dé a conocer diariamente los objetivos y metas del cargo, de su equipo de trabajo, de la dependencia y de la empresa;
- 2) Mostrar a cada colaborador la relación que existe entre su trabajo y la misión y visión de la empresa;
- 3) Garantizar que cada colaborador conozca con detalle la estructura orgánica de la empresa y de su área de trabajo;
- 4) Garantizar que cada colaborador conozca con toda claridad las expectativas, los planes y las exigencias de su jefe en relación con los asuntos del trabajo;
- 5) Los jefes deberán hablar a sus colaboradores con claridad, oportunidad y asertividad (Toro y Sanín, 2013).

Disponibilidad de Recursos: los funcionarios del área dan cuenta que para la realización de las diferentes tareas es posible contar con los elementos necesarios para llevar a cabo las diferentes labores, aunque en algunas ocasiones escasean, y es necesario solicitarlos a terceros, esto no dificulta en ningún momento su trabajo, por lo que da como resultado que esta variable sea percibida por estos de manera favorable, teniendo en cuenta esto se recomienda:

- 1) Asegurar por todos los medios que las personas reciban de manera clara, precisa y oportuna la información que necesitan para hacer su trabajo.
- 2) Proveer a cada empleado los equipos indispensables y apropiados, para que pueda realizar su trabajo de manera correcta;
- 3) Cerciorarse de que los equipos y máquinas con que trabaja el personal reciban el mantenimiento preventivo y correctivo indispensable para que funcionen de manera

óptima; 4) Proveer al personal las herramientas necesarias y apropiadas para cada tipo de trabajo; 5) Garantizar que el personal no tenga que esperar para disponer de los recursos que necesita para su trabajo; 6) Aseverar que el trabajo de unos equipos o dependencias no interfiera el de otros (Toro y Sanín, 2013).

Coherencia: al evaluar dicha variable, se encontró una percepción favorable respecto a esta ya que los funcionarios del área manifestaron que las actividades que se realizan al interior de la organización se ajustan a los principios, normas, reglamentos y objetivos establecidos, es decir, que se hace lo que se dice que se hace, esto es posible ya que los procedimientos, actividades y demás se rigen siempre bajo los protocolos establecidos , a continuaciones se proponen algunas formas de intervenir esta variable:

1) Mostrar una total coherencia entre los conceptos, criterios y las acciones que se emprenden o las decisiones que toman en el trabajo; 2) Hacer evidente para el personal la coherencia entre las políticas, planes y estrategias de la empresa y los programas o proyectos del equipo de trabajo o de la dependencia; 3) Enseñar a cada colaborador la relación que existe entre sus tareas cotidianas y la misión o visión de la empresa; 4) Cumplir y dar ejemplo de cumplimiento de las leyes, políticas y normas vigentes que atañen a la empresa; 5) Divulgar las políticas, planes, programas, misión, visión, principios y valores entre el personal y asegurarse de que estos hayan sido comprendidos por los funcionarios de la organización (Toro y Sanín, 2013).

Trato Interpersonal: Se encontró que la percepción de colaboración que tienen los colaboradores es baja, por lo que se propone entonces:

1) Brindar con claridad la información que se les da a los colaboradores sobre procesos y decisiones que se toman sobre el trabajo de las personas. Esto es importante para evitar los rumores y mal entendidos en la comunicación; 2) Las relaciones de respeto entre unos y otros deben ser valoradas y estimuladas por la organización y se deben desarrollar políticas de gestión humana orientadas a mantenerlas; 3) Los jefes y compañeros de trabajo deben estimular de manera permanente, de modo individual o en grupos primarios, las conductas positivas de cooperación, responsabilidad y respeto. Hechos o conductas relevantes, tanto positivos como negativos, no deben pasar desapercibidos y es conveniente que sean retroalimentados oportunamente (Toro y Sanín, 2013).

11. Conclusión.

Este trabajo investigativo de carácter cualitativo, planteó como objetivo describir el Clima Organizacional del área de cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita y proponer estrategias para mantener o mejorar el Clima Organizacional en esta área con base en lo encontrado. Para el logro del mismo fue necesario realizar un diagnóstico de Clima Organizacional en dicha área, el cual se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, lo anterior, se realizó a partir de lo propuesto por Fernando Toro y el modelo de gestión de Clima Organizacional de la ASTD (Toro y Sanín, 2013).

La calidad del Clima Organizacional de una empresa y/o institución, puede influir en las conductas que adopten los miembros de la misma frente a la labor que desempeñan, esto sucede, porque el Clima Organizacional es un factor que tiene incidencia en otras realidades organizacionales y psicológicas como lo son la Motivación Laboral, la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional, el Desempeño y la Productividad (Torres y Zagarra, 2015; Rodríguez, et al, 2011; Del Toro Granados, et al, 2011; Arias

Gallego y Arias Cáceres, 2014; Manosalvas Vaca, et al, 2015; Juarez-Adauta, 2012; Chiang y San Martín, 2015; Sanín y Salanova, 2014). Con respecto a lo anterior, Toro afirma que “el Clima Organizacional es un agente regulador de la motivación y el compromiso organizacional” (2002). Por tanto, se hace importante que las organizaciones conozcan el estado actual del Clima Organizacional y la calidad del mismo, para que a partir de allí, puedan diseñar intervenciones que le permitan tanto a la organización como a sus miembros, crecer y desarrollar su potencial al máximo, para alcanzar el logro de sus objetivos.

Dando respuesta al interrogante planteado inicialmente (¿Cómo es el Clima Organizacional en el área de Cirugía de la E.S.E Hospital Cesar Uribe Piedrahita?) y de acuerdo con los resultados arrojados por el diagnóstico, podría decirse que el área de Cirugía de la E.S.E Hospital Cesar Uribe Piedrahita tiene un Clima poco favorable, que limita el funcionamiento de la organización y menoscaba las actividades que allí se llevan a cabo.

Un Clima Organizacional desfavorable o poco favorable, se convierte en una condición que afecta tanto a las personas que allí laboran (en tanto menoscaba la Calidad de Vida Laboral de cada uno de ellos, a través de la exposición al estrés y otros factores de riesgo psicosociales) como a la organización en general (puesto que, cuando el personal no cuenta con las condiciones (internas y externas) necesarias para realizar su labor adecuadamente, se puede disminuir el Desempeño y por tanto la Productividad de la empresa) (Toro, 2002; Toro y Sanín, 2013).

La mayor dificultad que se encontró con respecto al Clima Organizacional, tiene que ver con aspectos sociales, más específicamente con la calidad del trato y de las relaciones

interpersonales. Se hace importante que la organización preste especial atención frente a esto, puesto que a partir de las dificultades presentes en estos dos aspectos, pueden desplegarse situaciones que afecten otras realidades que componen el Clima Organizacional, como el Trabajo en Equipo, que en el caso del área de Cirugía, se encuentra menoscabado por la situación actual del Trato Interpersonal entre los colaboradores.

Resulta fundamental que se intervenga pronto en el área de Cirugía el Trato Interpersonal, puesto que este aspecto en particular tiene la capacidad de influir en las actitudes y comportamientos de los empleados, aspecto que contribuye (en este caso) a la creación y mantenimiento de un clima inconveniente para el trabajo, pues percibir la existencia de un ambiente tenso, hostil y poco cooperativo, puede causar en el sujeto decaimiento moral y puede también reforzar el aislamiento, pues este tipo de ambientes propician las condiciones necesarias para que aparezcan comportamientos de incivilidad y acoso psicológico (Toro y Sanín, 2013). En cuanto a lo anterior, Toro y Sanín afirman que: “las percepciones poco positivas en relación con el Trato Interpersonal, pueden presentar un riesgo de acoso psicológico y de incivilidad” (2013).

Gracias a este diagnóstico que permitió tener una información específica sobre el estado actual del Clima Organizacional del área de Cirugía, fue posible realizar una serie de recomendaciones para la intervención de Clima, estas se ajustan a las necesidades particulares de dicha área, aspecto que puede facilitar que se genere un cambio positivo en el Clima Organizacional.

Es importante que la intervención sea realizada de manera oportuna, teniendo en cuenta el grado de afección que las variables presentan y priorizando aquellas que tengan mayor

impacto sobre Clima Organizacional. Para que la intervención a realizar, tenga resultados exitosos, se debe involucrar a todo el personal del área, jefes, colaboradores, administrativos y demás, para que cada uno desde su quehacer aporte a la implementación y desarrollo de estrategias que buscan modificar el Clima Organizacional del Hospital para su beneficio.

Cabe resaltar que, aunque el diagnóstico y las recomendaciones para la intervención fueron limitados solamente al área de Cirugía, se hace necesario que estas acciones (de evaluación e intervención) se repliquen en el resto de la organización, pues no tendría sentido intervenir sólo una parte de la organización para tener beneficios parciales a la misma, teniendo la posibilidad de evaluar e intervenir a la empresa en su totalidad y alcanzar beneficios generales para la misma.

12. Criterios éticos.

Para la realización de esta investigación, se tomó como base lo estipulado en la ley 1090 de 2006 (código ético del psicólogo), para respaldar las consideraciones éticas a tener en cuenta en el transcurso de la misma. Durante el estudio, se garantizó la mayor seguridad y confianza posible a los sujetos que participaron del estudio, para lo cual se tuvo en cuenta la realización e implementación del consentimiento informado, de este modo, se salvaguardaron sus identidades y derechos, ya que se tuvieron en cuenta las consecuencias que se podrían derivar del ejercicio académico, por lo que la información recibida fue de carácter confidencial, en las ocasiones en la que los participantes así lo autorizaron.

La información administrada por los empleados del área de cirugía de la E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita, sólo fue manipulada por las personas encargadas de

realizar y asesorar dicho estudio. Cabe aclarar que, sólo participaron de la investigación aquellas personas que así desearon y que éstas no estuvieron obligadas a develar información que no estuvieran dispuestas a dar y que se les mantuvo lo suficientemente informados, tanto del propósito como de la naturaleza de dicho estudio (Ley 1090,2006).

13. **Bibliografía.**

Alcaldía de Caucasia-Antioquia. (2016). *Nuestro Municipio*. Recuperado de:

<http://www.caucasia-antioquia.gov.co/indicadores.shtml>. [2017, 10 mayo]

Alva Fructuoso, J. A., & Domínguez Díaz, L. A. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad san pedro de Chimbote, 2013. *In Crescendo Institucional*, 6(1), 223-234. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5127589>. [2017, 10 de mayo]

Álvarez Santos, L., De Miguel Guzmán, M., Noda Hernández, M., Álvarez López, L & Galcerán Chacón, G. (2016). Diagnóstico de la satisfacción laboral en una entidad asistencial hospitalaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(3), 407-417. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21446738008>. [2017, 10 de mayo]

Álvarez, G. (1992). El constructo Clima Organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de psicología ocupacional*. 11(1-2), 25-50. Recuperado de: <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/82>. [2017, 10 de mayo]

Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 9(1), 123-133. Recuperado de: www.rpd-online.com/article/view/63/63. [2017, 10 mayo]

- Arias Gallegos, W & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y Trabajo*, 16(51), 185-191. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010. [2017, 10 de mayo]
- Bermúdez Aponte, J. J., Pedraza Ortíz, A., & Rincón Rivera, C. I. (2015). El Clima Organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 17(3), 1-12. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412015000300001. [2017, 10 de mayo]
- Blanco Rojas, S. (2013). Clima Organizacional y plan de acción para fortalecer el crecimiento de una asociación privada de carácter comunitario. *Humanitas*, 10(10), 65-78. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4348150>. [2017, 10 de mayo]
- Bravo, M.J., J.M. Peiró e I. Rodríguez (1996). Satisfacción laboral. Tratado de psicología del trabajo, Madrid. [2017, 10 de mayo]
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F: Trillas. [2017, 15 de mayo]
- Caligiore Corrales, I., Díaz Sosa, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-658. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>. [2017, 15 de mayo]
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de Clima Organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184-189. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5036486>. [2017, 15 de mayo]

- Carrillo, S. P. (2009). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Materiales*, 13, 56. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/4909>. [2017, 15 de mayo]
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(2015), 62-67. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400182X>. [2017, 15 de mayo]
- Castillo, L., Lengua, C., & Pérez Herrera, P. A. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de Clima Organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3699492>. [2017, 15 de mayo]
- Chiang Vega, M. M., Heredia Gálvez, S. A., & Santamaría Freire, E. J. (2017). Clima Organizacional y Salud Psicológica: Una dualidad Organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 63-76. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826333>. [2017, 15 de mayo]
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, M., Marín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, 19(1), 5-16. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382011000100002. [2017, 15 de mayo]

- Chiang Vega, M., Méndez Urra, G & Sánchez Bernaldes, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de Retail. *Theoria*, 19(2), 21-36.
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>. [2017, 15 de mayo]
- Chiang, M & San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y Trabajo*, 17 (54), 159-165.
Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>. [2017, 15 de mayo]
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 2(23), 66-85. Recuperado de:
http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004.
[2017, 15 de mayo]
- Cortina, E. (2014) El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*. 33(2). 94-107. Recuperado de:
<http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/160>. [2018, 30 de mayo]
- Decreto 1227 (20059). Título V. Sistema nacional de capacitación y estímulos. Artículo 75.
Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>
[2017, 15 de mayo]
- Del Toro Granados, J., Salazar Sotter, M. C., & Gómez Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de Ingeniería. *Clío América*, 5(10), 204-227. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114801>. [2017, 20 de mayo]

E.S.E Hospital César Uribe Piedrahita. (2017). *Quienes somos*. Recuperado de:

<http://www.hcup.gov.co:8080/website/public/quienes-somos/nuestro-hospital> [2017, 15 de mayo]

Fernández Argüelles, R., Cobos Díaz, P & Figueroa Varela, M. (2015). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana Salud Pública*. 41 (4) Ciudad de La Habana, 593-602. Recuperado de:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000400003. [2017, 15 de mayo]

Fleishman, E., A. (1984) *Taxonomies of Human Performance, The Description of Human Tasks*. Academic Press. [2018, 04 de abril]

García Rubiano, M & Forero Aponte, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31). 120-142. Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-01372014000100009. [2017, 20 de mayo]

García Saisó, A., Ortega Andeane, P., & Reyes Lagunes, I. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1370-1384. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358933346005>. [2017, 20 de mayo]

García Solarte, M. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), p. 43-61. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf> [2017, 20 de mayo]

- Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801108>. [2017, 20 de mayo]
- González Álvarez, L., Guevara Sotomayor, E., Morales Figueroa, G., Segura Hernández, P & Luengo Martínez, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y Enfermería*, 19(1). 11-21. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532013000100002. [2017, 20 de mayo]
- González Verde, A., Jiménez Suárez, A. C., & Reyes Roldán, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del Clima Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-42. Recuperado de: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220>. [2017, 20 de mayo]
- Guevara, L.M y Fernández, L.F (2015) Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 34 (2), 108-119. Recuperado de: <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/185>. [2017, 15 de mayo]
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. Editorial McGraw-Hill. [2017, 15 de mayo]
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores de

competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5118462>. [2017, 10 de mayo]

Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. Recuperado de:

<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/download/374/373>. [2017, 10 de mayo]

Herrera-Caballero, J & Sánchez-Guevara, I. (2012). Satisfacción laboral en trabajadores del IPN. Un análisis estructural. *Ra Ximhai*, 8 (2), 217-232. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46125172009>. [2018, 20 de abril]

Juárez Adata, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del instituto mexicano del seguro social*. 50(3), 307-314. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>

[2017, 20 de mayo]

Ley 1090 (2006). Título II. Disposiciones generales. Artículo 2°. De los principios generales.

Recuperado de <http://www.psicologiapropectiva.com/introley1090.html> [2017, 10 de mayo]

Littlewood, H.F. (2008). Evasión del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional en médicos: potenciales consecuencias de la percepción de justicia organizacional. *Gestión Pública y Empresarial*. 11, 81- 106. [2017, 10 de mayo]

Littlewood, H.F. y Alviter, L.E. (2012). Renuncia Psicológica en 17 organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 31(2), 128 - 147. Recuperado de:

<http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/132> [2017, 20 de mayo]

Londoño, M. (2007). DIFERENCIAS EN APOYO DEL JEFE E IMAGEN GERENCIAL EN MUESTRAS DE COLOMBIA, COSTA RICA, ECUADOR, PANAMÁ, PERÚ Y VENEZUELA. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 26(2), 22-37.

Recuperado de: <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/download/79/79>. [2017, 20 de mayo]

Manosalvas Vaca, C.A., Manosalvas Vaca, L.O & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral. Un análisis cuantitativo riguroso de su relación.

AD-minister. 26, 5-15. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>

Marín Rueda, F. J., & Santos, A. d. (2012). Construcción y validación de una medida de clima organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 1-12. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5883670>. [2017, 15 de mayo]

Marín, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. (Tesis de pregrado) Escuela de Ciencias Sociales. Universidad

Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. Recuperado de:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf> [2017, 03 de agosto]

Méndez Álvarez, C. E. (2005). Clima Organizacional en empresas colombianas 1980-2004.

Universidad & Empresa, 4(9), 100-121. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5096800>. [2017, 03 de agosto]

Méndez Álvarez, C.E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004.

Universidad & Empresa. 4(9), 100-121. Recuperado de:

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/917/822> [2017, 03 de agosto]

Molina Sabando, L. A., Briones Véliz, Í. B., & Arteaga Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802885.pdf>. [2017, 10 de agosto]

Oseda Gago, D., Chávez Epiquén, A., & Castro Paniagua, W. G. (2016). Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Amazonia. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 6(1), 41-47. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5585963>. [2017, 03 de agosto]

Padilla García, I., Vila Sierra, L. A., & Ceballos, G. A. (2006). Análisis y medición del Clima Organizacional en IPS públicas y privadas de Santa Marta (Colombia). *Duazary*, 3(2), 121-129. Recuperado de: <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/duazary/article/view/616/579>. [2017, 03 agosto]

Pedraza, E., Amaya, G & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 16 (3), 493-505. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>. [2017, 03 de agosto]

Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A& González, S. (2013). La entrevista. *Universidad Autónoma de México*. [En Línea]. Disponible en:

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso10/Entrevista_trabajo.pdf [2017, 03 de agosto]

Pérez Becerra, F. J., Bermúdez Gómez, M. C., Velosa Porras, J., & Gómez Villamizar, M. (2012). Evaluación del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana desde una perspectiva integradora y participativa. *Dossier Odontología y Sociedad*, 31(66), 83-95. Recuperado de: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revUnivOdontologica/article/download/2716/1992>. [2017, 15 de mayo]

Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-246. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/658/65821209/> [2017, 03 de agosto]

Piña Loyola, C. N. (2009). Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruíz de Zárate" de Cienfuegos. *Edumecentro*, 1(1), 43-55. Recuperado de: <http://www.revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/15/37>. [2017, 03 de agosto]

Piñón Ramírez, A. G., Velázquez Sánchez, R. M., Ramírez Castillo, E. A., & Vázquez Arango, M. d. (2016). Evaluación del clima organizacional en una institución educativa de bachillerato tecnológico. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 5(10), 1-17. Recuperado de: <https://www.riesh.org.mx/index.php/RICSH/article/download/85/445>. [2017, 03 de agosto]

- Quecedo Lecanda, R., Castaño Garrido, C. (2003). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidáctica*. 14(1), 5-40. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402> [2017, 20 de mayo]
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa de Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 3(9), 33-51. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2573481>. [2017, 20 de mayo]
- Ramírez, R., Abreu, J.L y Badii, M. H. (2008) La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1). 143-185. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf). [2017, 20 de mayo]
- Rodriguez, A., Paz Retamal, M., Lizana, J & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>. [2017, 10 de mayo]
- Rojas Betancur, M., Méndez Villamizar, R & Montero Torres, L. (2013). Satisfacción laboral y relaciones de género en la Universidad. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (40), 204-215. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194229200015>. [2017, 10 de mayo]
- Ruzafa-Martínez, M., Madrigal-Torres, M., Velandrino-Nicolás, A & López-Iborra, L. (2008). Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería españoles que trabajan en hospitales ingleses. *Gac Sanit*, 22(5) Barcelona, 434-442. Recuperado de:

http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112008000500007.

[2017, 10 de mayo]

Salinas, C., Laguna, J., Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública*, 36(1), 22-29. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209> [2017, 10 de mayo]

Sánchez Murillo, A., Nieto Martínez, H & Anzola Castillo, I. (2015). Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 7 (21), 27-37. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409643604004>. [2017, 15 de mayo]

Sánchez, L. (2013) Influencia de la Calidad de Vida Laboral en los Individuos y las Organizaciones. *Revista Intellectum*. Recuperado de: [https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/9788/Dayana%20Lorena%20S%20EInchez%20Ortiz%20\(TESIS\).pdf?sequence=1](https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/9788/Dayana%20Lorena%20S%20EInchez%20Ortiz%20(TESIS).pdf?sequence=1). [2017, 15 de mayo]

Sanín, J & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 1-18. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64730432009>. [2017, 15 de mayo]

Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16(1), 28-37. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5815639>. [2017, 15 de octubre]

- Segredo Pérez, A. M., Rigñack Ramírez, L., García Nieblas, R. M., Perdomo Victoria, I., León Cabrera, P., & García Milián, A. J. (2015). Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. *Educación Médica Superior*, 29(3), 532-542. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412015000300012. [2017, 15 de octubre]
- Silva Vásquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 45(4), 443-451. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378428>. [2017, 15 de octubre]
- Solé, A. (2013). Sistemas de retribución variable: ventajas e inconvenientes. *Revista de contabilidad y dirección*. 17(1), 11-27. Recuperado de: http://www.accid.org/revista/documents/Sistemas_de_retribucion_variable._Ventajas_e_in_convenientes.pdf [2017, 15 de octubre]
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2391745> [2017, 15 de octubre]
- Toro Álvarez, F. (1985). Cuestionario de Motivación para el Trabajo-CMT-Manual. *Cinzel Ltda. Medellín*, 1, 85. Recuperado de: <http://www.cinzel.com.co/productos/cuestionario-de-motivacion-para-el-trabajo-cmt/> [2017, 15 de octubre]
- Toro, F y Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencias*. Colombia. CINCEL. [2018, 20 de marzo]

- Toro, F. (1992). *Desempeño y Productividad: contribuciones a la psicología ocupacional*. Medellín: CINCEL. [2018, 30 de abril]
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis de Clima Organizacional. *Revista psicología ocupacional y del trabajo*. 14(3), 333-344. Recuperado de: <http://journals.copmadrid.org/jwop/archivos/47543> [2018, 30 de abril]
- Toro, F. (2002) ANALISIS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 21 (1) pp. 14-17. Recuperado de: <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/viewFile/39/39>. [2018, 30 de abril]
- Toro, F. (2002) *Desempeño y Productividad*. Antioquia, Colombia. CINCEL. [2018, 30 de abril]
- Toro, F. (2008). Análisis psicométrico de la encuesta Eco IV de clima organizacional por países. *Revista interamericana de Psicología ocupacional*, 27(1). Recuperado de: <http://revista.cincel.com.co/cincel/index.php/RPO/article/view/92/pdf> [2018, 30 de abril]
- Toro, F. (2010). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel. [2018, 30 de abril]
- Toro, F. (2011). Gestión del Clima Organizacional. Estrategia para el desarrollo del capital humano. Conferencia trimestral Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Cincel-Medellín, Colombia. [2018, 30 de abril]
- Torres Pacheco, E., & Zegarra Ugarte, S. J. (2015). Clima Organizacional y desempeño laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú.

Comuni@cción, 6(2), 5-14. Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/4498/449844870001.pdf.

[2018, 30 de abril]

Vega, J. C., Rodríguez Díaz, E. G., & Montoya, A. (2012). Metodología de evaluación del Clima Organizacional a través de un modelo de regresión logística para una Universidad en Bogotá, Colombia. *Revista Cife*, 14(1), 247-272. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5061177>. [2018, 30 de abril]

Vélez, M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle De Aburrá Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*. 24(1), 225-236. Recuperado de: [http://](http://www.redalyc.org/pdf/1513/151316944005.pdf)

www.redalyc.org/pdf/1513/151316944005.pdf [2018, 30 de abril]

Villalba, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administración*. 26(1), 5-17, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/716/71602602.pdf>. [2018, 30 de abril]

Zayas Agüero, P., Báez Santana, R., Zayas Feria, J & Hernández Lobaina, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIII (2), 35-51. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943601004>. [2017, 15 de mayo]

13. Anexos.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
SECCIONAL BAJO CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

FECHA		
DD	MM	AAAA

Yo, _____, mayor de edad, identificado(a) con cédula de ciudadanía número _____ de _____ por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación del estudio que están llevando a cabo las estudiantes de psicología VIII de la Universidad de Antioquia, Seccional Bajo Cauca.

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de estudio, los procedimientos a realizar y el propósito de su realización, también recibí información sobre la forma en que se utilizarán los datos obtenidos durante el estudio. Así mismo, me han indicado que la información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos, y no será copiada, ni duplicada en su totalidad o en parte, sin mi autorización expresa y escrita.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia

Firmo y acepto su contenido.

FIRMA DEL PARTICIPANTE

 C.C: _____

ENTREVISTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL - PREGUNTAS GUÍA

A continuación, usted encontrará 20 preguntas, las cuales deberán ser contestadas con la mayor sinceridad posible, tenga en cuenta que la información proporcionada será utilizada sólo con fines investigativos, por tanto, no se tendrán resultados individuales, ya que esta actividad lo que busca es la identificación de aspectos del Clima Organizacional que puedan mejorarse en el área de cirugía.

<p>1. ¿Se percibe colaboración y ayuda mutua al interior de la organización? <i>Relaciones de cooperación y respeto.</i></p>
<p>2. ¿En el lugar de trabajo se logra percibir respeto entre cada uno de los empleados?</p>
<p>3. ¿En su lugar de trabajo se percibe ayuda, orientación y entrenamiento por parte del jefe? <i>Respaldo, estimulación y participación.</i></p>
<p>4. ¿El jefe inmediato promueve espacios de participación, en donde puedan expresarse las ideas y aportes por parte de los diferentes empleados y que estos sean escuchados?</p>
<p>5. ¿Los empleados de esta organización se sienten orgullosos de pertenecer a ella? <i>Orgullo, Compromiso y Responsabilidad con sus objetivos y programas.</i></p>

6. ¿Existe Compromiso para mejorar la calidad de la labor que se realiza?
7. ¿La remuneración dada por la organización a cambio del trabajo realizado es adecuada? <i>Equidad percibida e la remuneración, beneficios derivados del trabajo y remuneración simbólica.</i>
8. ¿La organización ofrece una retribución justa por la labor desempeñada?
9. ¿Al interior de la organización se dispone de los medios necesarios para llevar a cabo la labor encomendada? <i>Contar con los equipos e implementos requeridos y el aporte por otras personas para llevar acabo la tarea.</i>
10. ¿La organización cuenta con el aporte requerido de otras personas y dependencia para la adecuada realización de su trabajo?
11. ¿Considera que los despidos al interior de la organización son realizados bajo un criterio claro y justo? <i>Permanencia en y de la empresa, despidos con criterios claros y justos.</i>

12. ¿Considera que la organización puede permanecer competente en el medio por mucho más tiempo?
13. ¿Se recibe información adecuada y necesaria sobre el puesto de trabajo? <i>Recibir información necesaria sobre su trabajo y funcionamiento de la organización.</i>
14. ¿Se tiene claro la contribución que cada funcionario hace a partir de su trabajo para la contribución de los objetivos institucionales?
15. ¿Las actividades que se realizan en cada una de las áreas de la organización se ajustan a la consecución de los objetivos de la misma? <i>Coherencia en las actuaciones del personal y la empresa, que estas se ajusten a los principios, normas y objetivos.</i>
16. ¿Los procedimientos que se realizan en la organización se ajustan a los principios, reglamentos y normas establecidas?
17. ¿Existe en las empresas políticas o prácticas que promuevan el logro de objetivos mediante la acción conjunta? <i>Trabajo en equipo.</i>

18. ¿Percibe que las personas que pertenecen a su área de trabajo cooperan para lograr un objetivo previamente propuesto?