

**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL
DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LA CLÍNICA CEDES**

**Margarita Jiménez Genes
Enrique Martínez Coneo**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD
RIOHACHA 2021**

**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL
DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LA CLÍNICA CEDES**

**Margarita Jiménez Genes
Enrique Martínez Coneo**

Trabajo presentado como requisito para optar el título de: especialista
en Gerencia en servicios de la salud

**Directora
Stella Lucila Monroy Toro
Mgs. en Pedagogía de las TIC**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD
RIOHACHA 2021**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Riohacha, marzo de 2021

CARTA DE APROBACION DEL DIRECTOR

El director de la tesis titulada “**El Clima Organizacional como factor clave para el Diseño de Estrategias Gerenciales en la Clínica CEDES**”, elaborado por los estudiantes **Margarita Jiménez Genes y Enrique Martínez Coneo**, del programa de Especialización en Gerencia en los Servicios de la Salud, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de la Guajira; considera que el trabajo reúne los requisitos mínimos y la estructura académica básica para ser presentado y defendido ante un jurado.

Dado en Riohacha, Departamento de la Guajira – Colombia, a los 14 días del mes de noviembre de 2019.


Stella L. Monroy Toro

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme facilitado llegar hasta este punto y estar presente en cada paso que damos; por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi familia.

A mi esposo, por su apoyo y ánimo que me brinda día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales y a mis hijos hermosos Isaac y Jerónimo, que han sido y es una motivación, felicidad y una fuente de inspiración para poder superarme cada día más y así luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis padres.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante. Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha facilitado ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis familiares y amigos.

Gracias por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; en especial a mi primo Jaider Genes Díaz, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional

Margarita

DEDICATORIA

Inicialmente este proyecto se lo dedico al padre celestial, que es Él quien nos da la fuerza para cada día, a mi amada madre que está en el cielo, a ti te ofrezco esté logro que con esmero me ayudaste desde niño para seguir adelante y alcanzara la meta que hoy logro gracias a ti.

También a mi padre, hermanos, esposa e hija por su motivación y su apoyo incondicional siempre para alcanzar los sueños.

Enrique

AGRADECIMIENTOS

Los autores queremos expresar nuestros sinceros agradecimientos principalmente a Dios, por proveernos de su sabiduría para escalar un peldaño más en el camino hacia la superación. Sin sus bendiciones no hubiera sido posible lograr este propósito.

A nuestras familias, por darnos el apoyo y el ánimo para poder llegar hasta el final de esta meta. Faltan muchos objetivos por alcanzar, pero sabemos que siempre podremos contar con ese mismo respaldo.

A la Universidad de La Guajira y especialmente al programa de Especialización de Gerencia en Servicios de la Salud y a cada uno de los docentes que nos ayudaron a forjar las bases académicas necesarias para desarrollar este trabajo.

Finalmente, a todos aquellos, que de uno u otra forma nos impulsaron al logro de esta meta, que siempre estuvieron en los momentos difíciles y que siempre nos daban voz de aliento para llegar a la meta.

Los Autores

Contenido

RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPITULO I.....	15
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1 Formulación del Problema.....	20
1.2 Formulación del problema	20
1.3 Sistematización	20
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 Objetivo General.....	21
1.4.2 Objetivos Específicos	21
1.5 JUSTIFICACION	21
1.6 DELIMITACIÓN.....	23
1.6.1 Delimitación Espacial.	23
1.6.2 Delimitación Temporal.....	23
1.6.3 Delimitación Conceptual.....	23
CAPITULO II.....	25
2 MARCO TEORICO	25
2.1 Antecedentes de la investigación	25
2.2 Bases teóricas.....	33
2.2.1 Clima organizacional	34
2.2.2 Tipos de Clima Organizacional	35
2.2.3 Dimensiones del Clima Organizacional	39
2.2.4 Elementos del Clima Organizacional	44
2.3 MARCO CONTEXTUAL	49

2.3.1	¿Quiénes somos?	49
2.3.2	Principios de Calidad.....	52
2.3.3	Política de Calidad Clínica Cedés.....	53
2.4	SISTEMA DE VARIABLES	54
2.4.1	Variable: Clima Organizacional.....	54
CAPÍTULO III.....		57
3	MARCO METODOLÓGICO	57
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.4	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	60
3.4.1	Información primaria.....	61
3.4.2	Información secundaria	61
3.4.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	62
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS....	63
3.6	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.7	ANÁLISIS DE LOS DATOS	66
3.8	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	68
CAPITULO IV		71
4	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	71
4.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	71
4.2	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UN CLIMA ORGANIZACIONAL SANO EN LA CLÍNICA CEDES.....	93
CONCLUSIONES.....		98
RECOMENDACIONES.....		101
BIBLIOGRAFÍA.....		102

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de variables	55
Tabla 2. Población	62
Tabla 3. Baremo para la Interpretación de los Resultados	67
Tabla 4. Tipo de Clima Organizacional	75
Tabla 5. Dimensiones del Clima Organizacional	82
Tabla 6. Elementos del Clima Organizacional	92

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Autoritario	72
Gráfico 2. Participativo	73
Gráfico 3. Consultivo	74
Gráfico 4. Estructura	76
Gráfico 5. Responsabilidad	77
Gráfico 6. Riesgo	78
Gráfico 7. Recompensa	79
Gráfico 8. Calor y Apoyo	80
Gráfico 9. Recompensa	81
Gráfico 10. Comunicación	83
Gráfico 11. Motivación	84
Gráfico 12. Liderazgo	85
Gráfico 13. Relaciones Laborales	86
Gráfico 14. Satisfacción laboral	87
Gráfico 15. Autonomía	88
Gráfico 16. Participación	89
Gráfico 17. Trabajo en equipo	90
Gráfico 18. Retroalimentación de desempeño	91

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar el clima organizacional como factor clave para el diseño de estrategias gerenciales en la Clínica CEDES. Teóricamente, se delimitó en la aplicación de los enfoques teóricos de Chiavenato (2019), Brunet (2011), Berbel (2011), Robbins & Coulter, 2014, entre otros, para la variable clima organizacional. La metodología utilizada fue aplicada, de campo, descriptiva, diseño transversal, no experimental.

La muestra de la población estuvo compuesta por ciento cincuenta y dos (152) trabajadores, integrado por personal de enfermería, auxiliares de enfermería, secretarías, atención de servicios al cliente y servicios generales de la Clínica CEDES de la ciudad de Riohacha. En el caso de la investigación, la técnica de la encuesta se aplicó a través de un cuestionario, en el que se desarrolló un instrumento para medir la variable clima organizacional. El cuestionario estuvo compuesto por 54 ítems en total, con 5 respuestas alternativas en una escala tipo Likert, los cuales fueron sometidos a la validez de 3 (03) especialistas. Para medir la confiabilidad se aplicó la fórmula de Alpha Cronbach a la prueba piloto de diez sujetos que no pertenecían a la población de estudio, resultando en un valor significativo de 0.94 para clima organizacional.

Teniendo en cuenta la alta fiabilidad. Se utilizó la técnica de análisis y tabulación de datos, con tratamiento estadístico, interpretando y discutiendo los resultados mediante el cálculo de la frecuencia relativa y absoluta, con el apoyo del software SPSS 25.

Palabras Clave: Clima organizacional, estructura organizacional, comunicación, liderazgo, motivación, ambiente laboral.

INTRODUCCIÓN

En toda organización es necesario contar con una serie de elementos vitales para el desarrollo de la misma, dentro de estos tenemos el capital humano el cual se establece como uno de los cimientos para la evolución de una empresa, por lo cual surge la necesidad de mantener un buen clima organizacional ya que de este se desprenden factores como el ambiente de trabajo, la motivación, la estructura, toma de decisiones, comunicación y la pertenencia, los cuales están íntimamente ligados al desempeño laboral de los trabajadores.

Por consiguiente, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades para permanecer en la misma, igualmente realizan las actividades con eficiencia y dedicación. Por otra parte, se puede intentar dirigir a los individuos como a la organización en base a sus propios intereses. Todo esto basado en una motivación satisfactoria puede influenciar positivamente en el desempeño laboral.

La presente investigación tiene como finalidad principal analizar el clima organizacional como factor clave para el diseño de estrategias gerenciales en Clínica CEDES. Dicha investigación fue estructurada mediante cuatro (4) capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I el cual se identifica como el Problema, el cual está conformado por el planteamiento y formulación del problema escogido como objeto de estudio, los objetivos de la investigación, es decir, objetivo general y objetivos específicos, de igual forma se establece la justificación dentro del ámbito

teórico, metodológico, práctico y social, y en este mismo sentido la delimitación del estudio.

Capítulo II, marco teórico, se plantean los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el sistema de variable de la investigación.

Capítulo III, marco metodológico, este capítulo comprende el tipo y diseño de investigación, población de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, técnicas de análisis de datos, procedimiento de la investigación.

Capítulo IV, resultados de la Investigación, en él se describen el análisis y discusión de los resultados obtenidos, como las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

CAPITULO I

EL PROBLEMA

CAPITULO I

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio del funcionamiento del clima organizacional en el mundo ha representado un factor muy importante que integra todos los componentes de una empresa. Estos componentes o dimensiones se agrupan en dos variables principales que se han denominado proceso y estructura de la institución. Por tanto, el clima organizacional representa de hecho, la personalidad de una organización, además, determina y condiciona el comportamiento de los individuos en la institución, así como, el grado de satisfacción respecto a la actividad que los empleados desempeñan.

De igual forma, el proceso de globalización ha llevado a las entidades a analizar el clima organizacional en las empresas, lo que define diferentes personalidades para una organización, que pueden ser favorables o desfavorables, por lo tanto, afectando así el funcionamiento de sus miembros teniendo en cuenta que los seres humanos tienen distintas etapas donde se presentan situaciones de conflicto que inciden directamente en las relaciones interpersonales, afectando el clima de la organización.

En este sentido, el ser humano actúa como un filtro de información que surge de los hechos que suceden a su alrededor, quien lleva consigo quién es, qué merece, es capaz de realizar estos preconceptos, reaccionando con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura, el desempeño del empleado se rige no solo por su análisis objetivo de la situación en los cambios que ocurren y el clima en el que

trabaja, donde una persona hace su el trabajo diario, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre los empleados de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes; todos estos elementos están configurando el clima organizacional.

Dentro de este orden de ideas, las empresas como unidad organizativa representan la función principal de las relaciones personales y laborales; dentro de la organización para desarrollar un conjunto de actividades realizadas por personas que conscientemente se coordinan entre sí para lograr el objetivo específico. Por tal motivo, cada uno de sus integrantes debe tener la oportunidad de desarrollar un liderazgo responsable en el desarrollo de sus actividades laborales con el fin de lograr los objetivos planteados en la parte administrativa.

Según la Organización Mundial de la Salud - OMS, los trabajadores son el recurso más importante que posee un sistema de salud para lograr su eficacia, porque ésta depende de los conocimientos, destrezas y motivación de los profesionales que trabajan en ese sistema. En este sentido, Carrillo (2011), manifiesta que una de las principales funciones de la gerencia es, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a las personas a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos, a lograr cambios y obtener los objetivos planteados para lograr mejoras a largo plazo en la productividad.

Sin embargo, el clima organizacional de cualquier empresa puede ser cambiante, a causa de las distintas circunstancias que presente la misma. Por tal motivo, las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional pueden tener su origen en una gran variedad de factores, entre ellos: Falta de Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de decisiones, entre otros. Por consiguiente, se hace necesario que las organizaciones se preocupen por

conocer a sus integrantes, con el fin de buscar que den lo mejor de sí, lo cual facilitará alcanzar las metas y objetivos trazados.

En lo relacionado con el clima organizacional, (*Chiavenato I., 2019*) manifiesta lo siguiente:

Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes (*pág. 50*).

Por su parte, el Sistema obligatorio de garantía de calidad (SOGC) dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia (SGSSS), establece en sus componentes de habilitación y acreditación al talento humano como un recurso que debe tomar las riendas de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, y, quienes debido a las actuales condiciones laborales, horario y salario han influido drásticamente en el compromiso de las instituciones por ofrecer un servicio con buen trato, efectivo y oportuno.

En este sentido, el clima organizacional se relaciona con factores como la motivación, la comunicación, la higiene y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización, si estos factores son altos, el clima organizacional tiende a ser alto y brinda relaciones de satisfacción, interés y participación en los participantes, por el contrario, cuando estos factores influyen en los integrantes, es bajo, ya sea por frustración u obstáculos a la satisfacción de necesidades individuales, el clima tiende a disminuir, este se caracteriza por un estado de desinterés, apatía, depresión; que en algunos casos puede convertirse en inconformismo, agresión e insubordinación.

Actualmente, el clima organizacional es un tema importante porque gracias a él se puede ver la influencia de este clima en el desarrollo de una organización, que resulta ser el principal objetivo de su éxito. A lo largo de los años se ha demostrado que, en las empresas, donde opera un entorno organizacional adecuado, se logra un nivel de productividad y desempeño tanto en los trabajadores como en el mercado empresarial; es decir, toda empresa debe tener un ambiente donde el trabajo sea agradable para que a la hora de atender a su público el trato sea idóneo.

Cabe anotar, que el talento humano es el máspreciado en una organización; además, al interior de cualquiera organización existen muchas necesidades, pero lo más importante es lograr un clima organizacional adecuado y favorable para el motor de la empresa que son los trabajadores. Porque, el trabajo en equipo con cada una de las dependencias de la empresa, facilita vencer los obstáculos.

Hay que reconocer que, en Colombia, el sector salud está pasando por momentos difíciles, según la revista Portafolio (2017)¹, “alrededor del 30% de la facturación de la salud en Colombia se devuelve, desencadenando la falta de recursos del sector salud para atender con calidad a los pacientes”. Esto ha traído como consecuencia, el bajo flujo de efectivo, lo cual ha llevado a que las Instituciones prestadoras de servicios – IPS, se enfrenten una serie de reestructuraciones de diferente índole, que han generado cambios drásticos con repercusiones en varias áreas de la organización, generando que el personal de la empresa tanto nuevo como antiguo, sufra incertidumbre sobre

¹ <http://www.portafolio.co/innovacion/flujo-de-caja-el-gran-problema-del-sector-salud-en-colombia-510918>

su situación laboral; esta serie de factores influyen en la conducta de los empleados y el compromiso de los mismos para sacar adelante la empresa.

Por su parte, la Clínica CEDES, según la percepción de los investigadores, no ha sido ajena a esta problemática, una de las limitaciones que se aprecian actualmente es el alto flujo de pacientes que demandan atención inmediata en la sala de espera, convirtiéndose en un inconveniente para dar respuesta a las necesidades de los pacientes; esta situación genera incomodidad e impotencia en el personal asistencial, muchas veces viéndose reflejado en las actitudes durante la atención al paciente y sobre todo en la interacción continua entre los compañeros de trabajo.

Asimismo, se observa sobre carga laboral por el alto flujo de pacientes, la pérdida de valores primordiales de la profesión, al no poner en práctica principios que al no aplicarlos perjudican dicho clima, con la generación de un ambiente continuo de tensión, desmotivación, entre los diferentes actores del proceso; lo cual dificulta el desarrollo de las actividades de atención que, a pesar de los problemas, podrían desarrollarse si se promoviese un clima organizacional óptimo. Esta serie de inconvenientes no le hacen bien a la organización, debido a que como parte de su proceso de recuperación se deben adelantar actividades que contribuyan al mejoramiento en todas las áreas de la organización.

Para la dirección en gestión de recursos humanos uno de los retos radica en crear procesos útiles mediante los cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa, una transformación de un clima organizacional positivo donde los colaboradores desarrollen las competencias requeridas a partir de sus conocimientos y habilidades, a fin de obtener ventajas sostenidas, duraderas en el tiempo. En virtud de ello, el compromiso organizacional representa uno

de ellos, referenciado en la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los colaboradores con la organización

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio sobre el Clima Organizacional existente al interior de la Clínica CEDES, como producto de la interacción cotidiana de sus integrantes, y a partir de ese análisis integral, proponer estrategias de intervención que puedan ser llevadas a cabo para el fortalecimiento, modificación o mejoramiento de determinados aspectos.

1.1.1 Formulación del Problema

Teniendo identificado el problema abordado, se desprenden los siguientes interrogantes a los cuales se les dará respuesta en el desarrollo de la investigación:

1.2 Formulación del problema

¿Cómo el clima organizacional puede ser un factor clave para el diseño de estrategias gerenciales en la Clínica CEDES?

1.3 Sistematización

¿Cuáles son los tipos de clima organizacional en la Clínica CEDES?

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional en la Clínica CEDES?

¿Qué elementos del clima organizacional inciden en la Clínica CEDES?

¿Cómo proponer lineamientos estratégicos que faciliten un clima organizacional sano en la clínica CEDES, según los resultados obtenidos?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- ✓ Analizar el Clima Organizacional como factor clave para el diseño de estrategias gerenciales en la Clínica CEDES.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los tipos de clima organizacional en la Clínica CEDES.
- ✓ Describir las dimensiones del clima organizacional en la Clínica CEDES.
- ✓ Identificar los elementos del clima organizacional en la Clínica CEDES.
- ✓ Proponer lineamientos estratégicos que faciliten un clima organizacional sano en la clínica CEDES, según los resultados obtenidos.

1.5 JUSTIFICACION

Para que se produzca la productividad laboral, las organizaciones requieren de un clima organizacional armónico, flexible, donde los trabajadores perciben estructuras, tratos y políticas acorde a sus necesidades, a su satisfacción; estos aspectos comportan un ambiente laboral que perciben los trabajadores, y las expectativas de clientes y proveedores.

Desde el punto de vista teórico, es de gran interés, porque facilitó a la facultad de ciencias económicas de la Universidad de La Guajira, específicamente en el programa de Especialización de Gerencia en servicios

de Salud, tratar uno de los temas más significativos de la gerencia moderna, como es el clima organizacional; y su importancia en el diseño de estrategias gerenciales; soportada en autores como Chiavenato (2020), Robbins y Coulter (2014), Brunet (2011), Berbel (2011), entre otros.

Así mismo, desde el punto de vista práctico, esta investigación sirvió para la ampliación de la teoría sobre clima organizacional y el diseño de estrategias gerenciales, facilitando aportar evidencia a favor de la teoría y aplicación de conceptos básicos sobre estos ejes temáticos.

Desde el punto de vista metodológico, para el desarrollo de la investigación se construyó un instrumento para la recolección de la información, con sus respectivas pruebas de validez y confiabilidad. Los cuales pueden servir de modelo para investigaciones futuras sobre la temática en mención.

Desde el punto de vista social, la investigación es de gran interés por que propone el diseño de estrategias gerenciales, tendientes a mejorar el clima organizacional de la clínica CEDES, facilitando la satisfacción laboral a sus empleados y público en general.

Finalmente, los resultados de esta investigación beneficiaran a la gerencia central de gestión de personal, porque con el diagnóstico de la situación en que se encuentran los servidores con respecto al clima organizacional, se podrán tomar medidas preventivas y correctivas, para afrontar dicho problema. Así mismo, los resultados influirán en los funcionarios y servidores, para desarrollar estrategias de mejora.

1.6 DELIMITACIÓN

1.6.1 Delimitación Espacial.

El presente estudio se desarrollará en el Departamento de la Guajira, en el Distrito especial Turístico y cultural de Riohacha - Colombia; específicamente en la empresa Clínica CEDES Ltda., ubicada en la Calle 13 N° 11-75.

1.6.2 Delimitación Temporal

La investigación se desarrolló en el periodo comprendido entre el segundo semestre del año 2019 y el segundo semestre del año 2020.

1.6.3 Delimitación Conceptual.

Para el desarrollo del trabajo se tendrán en cuenta conceptos directamente relacionados con Clima Organizacional y Estrategias Gerenciales, soportada en autores como Chiavenato (2020), Brunet (2011), Berbel (2011), Bravo (2013), Robbins y Coulter (2014), Dessler y Varela (2017), entre otros.



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

En el siguiente capítulo se abordan una serie de teorías, conformadas por ideas explicativas y coherente, viables conceptuales, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente acerca de las causas que explican la formulación del problema de la investigación. El marco está constituido por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, el marco contextual, así como la sistematización de las variables analizadas.

En virtud de ello, Arias (2012), señala que el marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, el cual consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar. Dicho marco, generalmente, se estructura en tres secciones: antecedentes de la investigación, bases teóricas y sistema de variables.

El propósito que tiene el marco teórico es el de situar al problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos, que facilite orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán.

2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación, muestran algunos estudios presentados con anterioridad, los cuales de alguna manera estuvieron relacionados con esta investigación. Los estudios encontrados, son investigaciones que facilitaron aclarar información básica relacionada con las variables objeto de estudio.

Los antecedentes de una investigación, de acuerdo con (Tamayo y Tamayo, 2014), “son todos los productos resultantes de estudios anteriores a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el objeto que se desea estudiar en un contexto problemático, constituye los antecedentes de la investigación”.

A continuación, se presenta investigaciones relacionados con la variable de estudio, el clima organizacional:

En primer lugar, se relaciona la investigación titulada “El clima organizacional y gestión administrativa en la Gerencia Central de Gestión de las Personas del Seguro Social de Salud – ESSALUD”; realizada por (Cuenca, 2018). La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y gestión administrativa en la Gerencia Central de Gestión de las Personas del Seguro Social de Salud – ESSALUD.

En lo relacionado con el diseño de la investigación es cuantitativa no experimental y transversal, se realizó un estudio transaccional descriptivo correlacional. La muestra es probabilística aleatoria simple de 80 trabajadores, con una población 100 trabajadores de todas las áreas que conforma la Gerencia Central de Gestión de las Personas. Se administró la encuesta a los trabajadores de las diferentes Gerencias y Sub Gerencias de la Sede Central del Seguro Social de Salud y se usó el estadístico de coeficiente de correlación de Spearman, Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario para evaluar las variables de: el clima organizacional y gestión administrativa.

Después de la etapa de recolección y procesamiento de datos, se realizó el análisis correspondiente, apreciando la existencia de una relación $r = 0,292$. Entre las variables del clima organizacional y gestión administrativas, este grado de correlación indica que la relación que existe entre ambas variables es positiva y tiene una correlación débil, lo que quiere decir que al disminuir el

valor de una variable también lo hará la otra o viceversa , en cuanto a la significación de $p=0.009$ muestra que p es menor a 0.01, lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Esta investigación sirvió como aporte debido a que representó un enriquecimiento teórico para la variable clima organizacional, presentando los indicadores de: liderazgos del gerente, características del liderazgo y elementos del clima organizacional, los cuales se desarrollaron en las bases teóricas.

Seguidamente, Atunez (2015), realizó una investigación en la Universidad de Carabobo para optar a título de Magister en Administración del trabajo y Relaciones Laborales Titulado “Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios de Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua” La cual tiene como objetivo general: explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

La importancia que tuvo este estudio en el cual se midió los factores del clima organizacional que influye en el rendimiento laboral con el fin de mejorar y proporcionar factores que propiciaran una mejor forma de cumplir con las metas fijadas mejorando la rentabilidad de la entidad e incrementar la estabilidad. Teóricamente, se orientó en los conceptos de clima organizacional, factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño a través de los postulados de Pérez (2012), Eslava (2014), González (2013), Chiavenato (2012), Ucros (2011), Bravo (2013), Esteves (2013) y Peláez (2012).

Desde el punto de vista metodológico, en función al objeto de estudio esta investigación se contempla en un nivel descriptivo, el diseño utilizado para efectos de esta investigación, es de tipo no experimental, como muestra se tomaron las personas que se mencionan a continuación que tienen un conjunto de características comunes que están presentes en la totalidad del fenómeno a estudiar entre los cuales destaca el hecho de que todos prestan servicios para la institución y tienen más de dos (02) años de antigüedad en sus cargos.

Cabe resaltar, que tomaron como muestra a treinta (30) sujetos la técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por 32 ítems con preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,88. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa, el procesamiento de datos se realizó a través del análisis de la información, la investigadora realizó procedimientos asociados con la clasificación, codificación, tabulación y análisis de los resultados, con el objeto de establecer el cumplimiento de los objetivos trazados por el estudio.

Por consiguiente, el análisis de los datos se realizó mediante la tabulación manual, lo que permitió obtener un índice de respuestas y luego se procedió a elaborar cuadros con sus respectivas frecuencias y porcentajes, para de esta manera, realizar un análisis desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo de los datos que fueron recolectados para la elaboración de la explicación de las variables objeto de estudio.

En esta investigación se concluyó que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesarias para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción.

Este trabajo sirve de guía a nuestra investigación en lo relacionado con el diseño metodológico de campo, no experimental y transversal a partir de la cual se operacionalizarán y concretarán los objetivos de la investigación, asimismo, con un estudio del paradigma positivista, porque plantea los hechos tal y como se dan en la realidad para conseguir resultados específicos y poder describir y llegar a conclusiones. En tal sentido, el aporte de este antecedente, a esta investigación servirá de guía para comparar los resultados de la investigación.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, fue realizado por Contreras & Jiménez (2016), titulado El liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención. Fue un Trabajo de Grado para optar al grado de Magíster Scientiarum en Dirección Universidad del Rosario. Bogotá D.C. Colombia con el propósito de describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención.

Para tal fin se desarrolló un estudio descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), respectivamente. La aplicación de estos instrumentos se realizó de forma colectiva, para lo cual se trabajó con los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del Colegio, que constituyeron el grupo estudiado.

Para el caso de los educandos, los test se aplicaron con previo consentimiento de los padres. De acuerdo con los resultados, el colegio estudiado denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de clima organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria. La comunidad educativa estudiada registra una inconformidad

mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica. Los datos obtenidos en este estudio permiten concluir:

- ✓ Hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo no deseable que se ejerce en el colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente.
- ✓ Se puede establecer que los datos entregados por el personal del Colegio ameritan una intervención pronta para implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional.
- ✓ Los factores positivos que pueden evidenciarse en varios de sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se puede potenciar el cambio y la transformación frente a esos factores negativos que se deben erradicar.
- ✓ Como hay líderes que arrojan unos datos negativos muy explícitos, se debe trabajar en el mejoramiento integral de esos factores para que el ambiente laboral mejore y las personas a su cargo mejoren paulatinamente su percepción sobre ellos y sobre la entidad.
- ✓ En los resultados del clima organizacional arrojó que el control es superior a lo que debería tener el colegio. Igualmente, arroja que la Recompensa es percibida por los colaboradores.

El estudio reseñado se considera pertinente con la presente investigación, por cuanto se asemeja en la variable permitiendo el análisis de esta; y aplica el mismo tipo y diseño de investigación. Esta investigación es un fundamento teórico que aporta a la investigación el

postulado de como la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores del colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico, lo cual contribuye con el esclarecimiento del problema en estudio.

Seguidamente, Agudelo, Echeverry-R, Echeverry-M, Beltran, & Moreno, (2017), con el artículo titulado “Clima organizacional en un hospital público de Quindío Colombia”; la cual tuvo como objetivo Caracterizar el clima organizacional percibido por funcionarios asistenciales y administrativos en un hospital público de Quindío Colombia en 2015. Bajo un enfoque de estudio cuantitativo de tipo correlacional, que mide el clima organizacional de un hospital de baja complejidad mediante la caracterización de doce dimensiones. La población estudio la conformaron 114 funcionarios asistenciales y administrativos pertenecientes a un hospital público de Quindío-Colombia.

La medición del clima organizacional dio como resultado un promedio global de 69,81, con una calificación de 3,89 catalogándose como un nivel medio para el clima organizacional. Se evidenció una relación positiva altamente significativa entre el clima organizacional con la dimensión de relaciones interpersonales y de esta última con la coordinación externa. Se evidencia la importancia que para el funcionario tiene, desde su punto de vista, la “interacción amigable” que se interpreta como la relación respetuosa y efectiva con sus compañeros de área, necesaria para un ambiente de trabajo en equipo; de igual manera se evidenció la importancia de tener en cuenta las relaciones interpersonales con la coordinación externa lo que se puede traducir como el valor que el funcionario le confiere al liderazgo participativo en la percepción del clima organizacional.

Sin duda, esta investigación resulta sumamente beneficiosa para la propia, debido a que proporciono nuevas referencias teóricas en lo que respecta al clima organizacional, desde el enfoque en el campo de la salud.

Igualmente, Palmezano (2015), realizó una investigación para optar a título de Magíster Scientiarum en Gerencia de RRHH titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en las empresas del sector gasífero Colombo Venezolano” de Magíster Scientiarum en Gerencia de RRHH”, Universidad Rafael Beloso Chacín. La cual tiene como objetivo General: Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en empresas del sector gasífero Colombo Venezolano. Esta investigación se sustentó en los postulados teóricos de Dessler (2010), Brunet (2011), Chiavenato de (2009), Bohlander y Snell (2010), Luthans (2010), Newstrom (2011).

El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral en empresas del sector gasífero Colombo Venezolano, la cual reviste de gran importancia por cuanto se analizan elementos fundamentales del clima organizacional y el desempeño laboral, considerando las empresas del sector gasífero Colombo Venezolano, lo cual constituye un factor clave para el desenvolvimiento de las actividades de este sector , y que en general vienen a definir los procesos inherentes a la productividad y eficiencia que deben manejarse en estas organizaciones, con una clara visión de los objetivos que se han establecidos en atención a los retos del futuro inmediato.

La investigación se enmarco como descriptiva-correlacional, con un diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por ciento cincuenta y cuatro (154) sujeto que laboran en la empresa gases de la Guajira de Colombia y PDVSA Gas de Venezuela respectivamente. Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de

observación mediante encuesta, siendo elaborado un instrumento conformado por veintiocho (28) ítems, el cual fue válido mediante el juicio de expertos, a cuyos resultados se le aplicó el coeficiente Alpha de Cronbach dando como resultado un índice de confiabilidad de 0,833.

Partiendo de estos resultados se concluyó, que dada la tendencia de las variables del mediano nivel de aplicabilidad del tipo de clima y los elementos que intervienen en este; así como, los factores y los enfoques del desempeño laboral, hace inferir que dicho ente asumen tanto el clima organizacional y el desempeño laboral como parte de su gestión para el logro de sus objetivos organizacionales, tomando en cuenta a sus miembros, por lo cual se realizaron recomendaciones con la finalidad de lograr una armonía empresarial.

Este antecedente, sirvió de aporte para ampliar las bases teóricas en cuanto al clima organizacional y su importancia en el desempeño laboral, al igual que se tomaron en consideración los autores del marco metodológico para poder sustentar y enriquecer aspectos como el tipo, diseño y la construcción del instrumento de recolección de información.

2.2 Bases teóricas

Todo trabajo de investigación requiere de sustento teórico, con el propósito de obtener la mayor cantidad de información posible sobre una temática determinada. La idea es que a partir de las definiciones que otros investigadores hacen en relación a las categorías trabajadas en la temática, puedan servir de suministros para comparar los diversos puntos de vista y obtener una aproximación más objetiva sobre el objeto de estudio.

Las variables de investigación deben estar sustentadas por autores que han desarrollado propuestas teóricas, por lo que tal como lo sostienen (Batlle, Villalobos, & Maya, 2012), se debe tener presente que “la revisión teórica es un proceso permanente y continuo” (p. 28), para poder establecer principios

y fundamentos conceptuales sobre la problemática abordada, por lo tanto, se hace referencia a dichos autores por considerar sus aportes significativos y de carácter científico para el análisis de las dimensiones e indicadores

2.2.1 Clima organizacional

Por Clima Organizacional se entiende como la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye en su comportamiento:

A través del clima organizacional se expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta. Específicamente se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y se eleva la moral; es bajo y desfavorables en las situaciones que frustran estas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, recibe influencia entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. (Chiavenato I, 2019, p. 74)

En este sentido, algunos autores afirman que el clima organizacional es:

La atmósfera dentro de la compañía, es decir, este concepto se refiere a las apreciaciones compartidas por los colaboradores de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones entre compañeros y las diversas reglas o normas que afectan su trabajo. (Ochoa, Olivares, & Verdugo, 2018 p. 25)

Así mismo, Werther & Davis (2014), manifiestan que “el clima organizacional de una empresa se vincula no solo con su estructura y las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también con su contexto histórico y su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales” (pág. 318).

Por su parte, (Brunet, 2011), sobre el clima organizacional, manifiesta lo siguiente:

Constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico (pág. 19).

2.2.2 Tipos de Clima Organizacional

Los tipos de clima existentes en las organizaciones son diversos, en algunos casos la dirección no tiene confianza en sus empleados y la mayor parte de las decisiones sobre objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente, de acuerdo a (Chiavenato I. , 2011).

Para Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional (2013), los tipos de clima organizacional son la clave para el éxito de una empresa porque los mismos condicionan las actitudes y el comportamiento de los trabajadores de la organización, por ello las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, permiten saber cómo son percibidas las organizaciones por su público interno.

De acuerdo con los postulados planteado se considera que el clima organizacional está ligado íntimamente con la forma en la cual se manejan los distintos niveles jerárquicos dentro de la organización y como estos influyen en la percepción de los trabajadores.

2.2.2.1 Autoritario

El tipo de clima autoritario se caracteriza según (Berbel, 2011), en que “la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es

de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas en cuenta únicamente por los jefes” (pág. 195).

Para Brunet (2011), la dirección no tiene confianza a sus empleados, la comunicación entre ambos se da en forma de instrucciones específicas, generando una atmosfera de miedo, castigo, amenazas y ocasionalmente de recompensas, este tipo de clima organizacional no permite que se realicen las funciones de manera adecuada sino siempre con el temor lo cual en ocasiones los empleados no se sienten satisfechos y no cumplen con los compromisos organizacionales.

Por otro lado, Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional (2013), indica que este tipo de clima organizacional los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en donde la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas, no hay expectativas laborales por parte del personal por sentirse presionados en el cumplimiento de los mismos.

En efecto manifiestan, Fernández & Fernández (2010), que el clima se caracteriza por la desconfianza, las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados

De los postulados anteriores, se evidencia que este tipo de clima organizacional autoritario se desarrolla en un ambiente de miedo, castigo, amenazas y ocasionalmente de recompensas, la dirección no tiene confianza en sus empleados, la satisfacción de necesidades pertenece a los niveles psicológicos y de seguridad por lo tanto existe un ambiente tenso lo que conlleva a no cumplir los objetivos organizacionales de manera adecuada.

2.2.2.2 Participativo

De acuerdo a Berbel (2011), el tipo de clima participativo, la dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal; ascendente-descendente. De este modo, la clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de los objetivos por rendimiento; y las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado), se basan en las responsabilidades compartidas. Por lo tanto, el funcionamiento de este sistema es fundamentalmente el equipo de trabajo, el cual es considerado como el mejor medio para alcanzar los objetivos de la planificación estratégica.

Por otro lado Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional (2013), este tipo de clima, la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio al igual su autoestima.

Desde la perspectiva de Brunet (2011), este tipo de clima se caracteriza porque los jefes tienen relaciones amistosas o de confianza plena en sus empleados, el desarrollo de la toma de decisiones está repartidos e integrados a todos los niveles; por lo que las relaciones de trabajo se fundamentan en las responsabilidades compartidas entre los miembros; por otra parte, la comunicación fluye o se direcciona de manera ascendente, descendente o lateral (horizontal y diagonal).

Al respecto, Fernández & Fernández (2010), refiere que, en el tipo de clima participativo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados, las decisiones están diseminadas en toda la organización, muy bien integradas a

cada uno de los niveles. No obstante, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral.

En concordancia con lo planteado por los autores el ambiente participativo se refleja como el tipo de clima ideal ya que a través del mismo los subordinados logran constituir mayor sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización al sentirse como parte importante y fundamental de la misma.

2.2.2.3 Consultivo

Partiendo de lo expresado por Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional (2013), el clima organizacional consultivo se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar, se involucra tanto la alta dirección, así como los empleados utilizando gratificaciones por lo cual se nota una participación de ambas partes dentro de la organización, lo cual conlleva a desempeñar las labores de una manera más adecuada.

Según Berbel (2011), se puede afirmar que el tipo de clima organizacional consultivo se basa en la confianza que los superiores tienen en sus subordinados, donde se les permite a los empleados tomar decisiones específicas. En general, se busca satisfacer necesidades de estima, propiciando la interacción entre ambas partes (jefe-subordinado) y delegando responsabilidades; por lo tanto, la atmósfera está definida por el dinamismo de la administración funcional, a partir de los objetivos organizacionales.

Por su parte, Brunet (2011), lo describe como un clima basado en la elevada confianza que existe entre los directivos – empleados, aunque las decisiones las toman generalmente los jefes, les permiten también a los subordinados tomar decisiones específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de

tipo descendente. Los castigos son ocasionales y se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

Para Chiavenato I (2011), en este tipo existe una disminución gradual de la arbitrariedad, la toma de decisiones se delega a distintos niveles jerárquicos y se cuenta con la opinión de los mismos, la comunicación es ascendente, descendente y lateral para facilitar el flujo de información. La organización fomenta las relaciones interpersonales positivas y sanas para ayudar a formar grupos y equipos de trabajo.

Luego de analizar las conjeturas de los autores anteriormente descritos, cabe destacar que todos, de una forma u otra, comparten la misma idea, haciendo hincapié en que, en el tipo de clima consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados, la política, las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo tanto, la comunicación es de tipo descendente, se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2.2.3 Dimensiones del Clima Organizacional

Según Litwin y Stringer, 1968, citados por Brunet (2011), define las dimensiones como la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima.

En este sentido, las dimensiones del clima organizacional residen en los siguientes aspectos:

2.2.3.1 Estructura organizacional.

Desde otra perspectiva, Berbel (2011) refiere que la estructura representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. De este modo, se puede decir que es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura; o bien, en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (polo opuesto).

Así mismo, sobre la estructura organizacional (Chiavenato I. , 2019), manifiesta lo siguiente:

Puede imponer límites o libertad de acción a las personas a través de órdenes, restricciones y limitaciones en el lugar de trabajo como reglas, regulaciones, procedimientos, autoridad y especialización. Cuanto más sea la flexibilidad de la estructura, más libertad habrá y mejor será el clima (pág. 325).

Para Ucros (2011), la estructura “hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel” (pág. 96). Por lo tanto, una apropiada estructura organizacional podría mejorar o no el flujo de las comunicaciones, los controles aplicados sobre el trabajo, el ambiente laboral, las relaciones y los niveles jerárquicos, entre otros factores que se reflejan en el desempeño de las personas en el trabajo.

De acuerdo a lo planteado la estructura organizacional está compuesta por una serie de elementos como son las percepciones de los trabajadores hacia las reglas, procesos y parámetros dentro de la organización, así como las relaciones entre los niveles jerárquicos y como se manejan y se coordinan las actividades.

2.2.3.2 Responsabilidad

La responsabilidad es un factor del clima organizacional que va ligado a la autonomía en la ejecución de las actividades encomendadas y según (Bravo, 2013), “tiene una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores”. Así pues, a la hora de desarrollar la actividad que genera placer, el trabajo siempre será importante y responsable, manteniendo la idea de sumar un granito de arena a la organización que está íntimamente relacionada con el grado de autonomía asignado por los retos propuestos la actividad y compromiso que se cree que producen mejores resultados.

Así mismo, Chiavenato I (2019), sobre la responsabilidad expresa que “Puede cohibir o incentivar el comportamiento de las personas a través de la dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a las decisiones personales. Cuanto más se incentiva la responsabilidad, tanto mejor será el clima organizacional” (pág. 325).

Parfraseando a Brunet (2011), la responsabilidad individual está directamente relacionada con el sentimiento que tiene el empleado con el trabajo que realiza, la toma de decisiones y la supervisión sobre el mismo.

2.2.3.3 Riesgos

Según Chiavenato I (2019), es “la situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos, o puede ser impulsora en el sentido de asumir nuevos y diferentes desafíos. Cuanto más impulsora sea, mejor es el clima y el entusiasmo” (pág. 325).

Por su parte, Litwin y Stringer, 1968, citados por Robbins & Judge, (2013), indican que corresponde a las metas que los miembros de una

organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

Según Bravo (2013), “en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda entidad” (pág. 16). Por lo tanto, cada uno de los retos que aparezcan durante la ejecución del trabajo se constituye en un desafío, cuya debida canalización contribuye a ir adaptando a la organización a las circunstancias que se vayan presentando y, simultáneamente, a generar ventajas competitivas.

De los postulados expuesto sobre el riesgo, se desprende que la responsabilidad individual se encuentra estrechamente ligada con la autonomía que pueda tener un colaborador con respecto a la labor que realiza, con la toma de decisiones y con la supervisión a la cual se ve sometido.

2.2.3.4 Recompensas

Según Robbins & Coulter (2014), una recompensa “es cualquier cosa que una persona valora, como dinero, evaluaciones de desempeño favorables, ascensos, tareas laborales interesantes, compañeros de trabajo amistosos, y horarios de trabajo o territorios de venta preferentes” (pág. 548).

Con respecto a las recompensas, (Chiavenato I. , 2019), manifiesta lo siguiente:

La organización puede enfatizar críticas y castigos, o bien, estimular recompensas e incentivos por el logro de los resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimulen las recompensas e incentivos, tanto mejor será el clima (pág. 325).

En este sentido, las recompensas constituyen un factor determinante a la hora de solicitar rendimientos laborales superiores, porque una persona al

realizar un trabajo con excelencia espera obtener una remuneración acorde con el esfuerzo que ha realizado, además del merecido reconocimiento por la labor ejecutada.

2.2.3.5 Calor y apoyo

La organización puede mantener un clima frío y negativo de trabajo, o bien, crear un clima de calor humano, buena camaradería y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más calor y apoyo haya, mejor será el clima (Chiavenato I. , 2019, pág. 326).

Así mismo, (Robbins & Coulter, 2014), sobre la temática manifiestan lo siguiente:

Tiene que ver con ayudar a los empleados a lidiar con el temor y la ansiedad asociados con el esfuerzo de cambio. El apoyo podría consistir en ofrecer a los empleados asesoría, terapia, capacitación en nuevas habilidades o un permiso para ausentarse brevemente del trabajo sin afectar su salario (pág. 195).

2.2.3.6 Remuneración

Para Litwin y Stringer, 1968, citados por Brunet (2011), la remuneración corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la remuneración recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en donde la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, siempre y cuando no se castigue, sino que se incentive al empleado a hacer bien su trabajo.

Los programas de pago por desempeño “son planes de remuneración variables que pagan a los empleados con base en alguna medida de desempeño” (Robbins & Coulter, 2014; p. 525). Es decir, la remuneración está relacionada con el desempeño del trabajador; a medida que el trabajador mejore su desempeño, su remuneración también mejorará.

Por otra parte, en lo relacionado con el salario, (Ucros, 2011), expresa lo siguiente:

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclaman” reconocimiento adicional (pág. 96).

Independientemente del método que adopten los gerentes, deben establecer un sistema de compensación justo, equitativo y motivador que permita a las organizaciones contratar y retener una fuerza laboral talentosa, capacitada y motivada.

2.2.4 Elementos del Clima Organizacional

Para Robbins & Judge (2013), los elementos del clima organizacional se refieren a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente y tiene repercusiones en el comportamiento laboral, lo cual incide directamente en el comportamiento de los mismos y asimismo fortalecer los procesos de cambio que pudieran presentarse en algún determinado momento.

Según Brunet (2011), estos elementos del clima organizacional junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, estas percepciones y respuestas originan una gran variedad de elementos que pueden ser percibidos de manera directa e indirecta en el desempeño de los empleados que conforman la organización.

2.2.4.1 Comunicación

Según Chiavenato I (2019), la comunicación “es el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información.

Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social” (pág. 83).

Cabe anotar que la comunicación es considerada un elemento clave para lograr los objetivos propuestos por la organización. En este sentido, (Pelaéz, 2012), expresa lo siguiente:

Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud autoprotectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y cooperación, se logra la sinergia gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad (pág. 102).

Por tal motivo, la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

2.2.4.2 Motivación

La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (Robbins & Coulter, 2014, pág. 506). Por tal motivo, en la gerencial de las organizaciones la motivación implica crear un ambiente adecuado para que se trabaje buscando consolidar el logro de los objetivos institucionales.

Para Chiavenato I. (2019), la motivación la define como “fuerzas dentro de cada persona que la conducen hacia un determinado comportamiento” (pág. 94). En este sentido, los deseos, valores e intereses como variables motivacionales de carácter interno conllevan al individuo de un modo a experimentar y por el otro a persistir sobre unas preferencias de su interés que satisfacen sus necesidades personales y sociales.

Tomando como base las definiciones anteriores, se puede decir que la motivación es un factor interno, propio de cada individuo, que resulta de la interacción de este con la situación en la que se encuentra y la cual influye en el comportamiento, por cuanto se convierte en lo que energiza y dirige la conducta hacia determinadas metas.

2.2.4.3 Liderazgo

En la actualidad, el liderazgo es un tópico del ámbito gerencial que resulta de gran relevancia a nivel de las grandes organizaciones. En relación con esta temática, (Chiavenato I. , 2019), manifiesta que:

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada una de sus áreas. Es esencial en todas las funciones de la administración, porque el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar (pág. 78).

también, sobre el liderazgo (Robbins & Coulter, 2014), manifiestan lo siguiente:

La administración efectiva de la cadena de valor tampoco es posible si no se cuenta con un liderazgo sólido y comprometido. Los gerentes de todos los niveles organizacionales deben apoyar, facilitar y promover la implementación y la práctica continua de la estrategia. Además, deben comprometerse con toda seriedad a identificar cuál es el valor, cómo puede proveerse de la mejor manera y a evaluar cuán exitosos han sido los esfuerzos puestos en acción en ese sentido. Una cultura en la que todos los esfuerzos estén enfocados en generar un valor superior al cliente sólo es posible si existe ese tipo de compromiso por parte de los líderes de la organización (pág. 316).

El estilo de liderazgo que adopte el jefe determina la cantidad de esfuerzo que realiza el personal. Un gerente que desea lograr excelentes resultados no debe ignorar la salud psicológica de su personal.

2.2.4.4 Relaciones Laborales

Sobre las relaciones laborales, (Chiavenato I., 2019), expresa lo siguiente:

Son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización, son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gerente. Cuando se habla de estas se refiere a la capacidad para tratar con las personas, la cual está dirigida hacia la comprensión, hacia una comunicación eficaz, bien sea escrita u oral; refiere el entendimiento común (pág. 218).

Así mismo, Robbins & Judge (2013), expresan que dentro de una organización es fundamental que las personas vean a las otras como seres humanos con vidas privadas dispuestos a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo, solo así aflorarán relaciones sociales sólidas que redundarán en un ambiente tal que permitirá obtener niveles de desempeño extraordinarios y por consiguiente el logro de los objetivos organizacionales.

2.2.4.5 Satisfacción Laboral

En las organizaciones, el talento humano debe enfrentarse a una serie de condiciones en la búsqueda de la satisfacción laboral. Sobre esta temática, (Robbins & Judge, 2013), manifiestan lo siguiente:

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña. Aunque la satisfacción laboral es una actitud y no un comportamiento, constituye un objeto de interés para muchos gerentes, toda vez que los empleados satisfechos son más propensos a presentarse en el trabajo, tener niveles más elevados de desempeño y permanecer dentro de la organización (pág. 449).

Para (Chiavenato I. , 2019), la satisfacción es “dar atención a las necesidades humanas” (pág. 94). Es decir, que para que un trabajador se sienta satisfecho, hay que buscar satisfacer todas necesidades.

2.2.4.6 Autonomía

La autonomía se refiere “al grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 514).

Por su parte, Chiavenato I (2011), manifiesta que la autonomía “es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar el trabajo, y seleccionar equipo y métodos o procedimientos” (pág. 179).

2.2.4.7 Participación

Según (Chiavenato I. , 2019), la participación es un “estilo de administración que se basa en el consenso de las personas y en su involucramiento en el proceso de decisión para alcanzar los objetivos definidos” (pág. 230)

Mientras que (Robbins & Coulter, 2014), expresan que:

Se refiere a involucrar a los individuos que se verán directamente afectados por el cambio propuesto en el proceso de toma de decisiones. La participación permite que la calidad del proceso se incremente, que los empleados expresen sus sentimientos y que se comprometan de forma más profunda con la decisión final (pág. 195).

2.2.4.8 Retroalimentación

Según (Robbins & Coulter, 2014), la retroalimentación “permite que los empleados sepan si su nivel de esfuerzo es suficiente para cumplir el objetivo, y es importante que sea resultado del interés de los supervisores y de los mismos trabajadores” (pág. 233).

2.2.4.9 Trabajo en Equipo

Consiste en agrupar a los trabajadores en equipos bajo la dirección de un líder que coordina y puede sustituir a cualquiera de ellos cuando se ausenta. Esto elimina el tiempo (tiempo muerto) entre un trabajador y otro (Chiavenato I. , 2019, pág. 47). Además, un trabajo en equipo produce mejores rendimientos, mejores resultados y da una mayor satisfacción. La unión hace la fuerza (Chiavenato I. , 2011, pág. 187).

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 ¿Quiénes somos?

El Centro Diagnostico de Especialistas es una institución prestadora de servicios de alto nivel de complejidad con dos unidades para el desarrollo de su misión, un centro de servicios ambulatorios ubicado en la calle 13 No. 11-50, cuya oferta de servicios al público se inició el 1º de junio de 1993, y la clínica CEDES que desde el 26 de mayo de 1999 se dedica a la prestación de servicios médicos, y está situada en la calle 13 No. 11-75, los dos en Riohacha capital del departamento de La Guajira.

La clínica CEDES, nació como una extensión del centro médico ambulatorio, y ante la necesidad de la comunidad guajira de contar con una institución que prestara servicios médicos de óptima calidad. Cuenta con 105 camas para ofrecer y contratar servicios médicos de urgencias, hospitalización, cirugías, imágenes diagnósticas, laboratorio clínico, servicios ambulatorios y unidad de cuidados intensivos neonatales y adultos. En este momento mantiene relaciones contractuales con las principales empresas administradoras de salud y planes de beneficios (EAPB) de Colombia. Brindando Servicios integrales las 24 Horas, los 365 días del año: URGENCIAS, HOSPITALIZACION, con un adecuado manejo y seguimiento

de los pacientes, a través de uso de la FICHA CLÍNICA ELECTRONICA, donde se puede acceder en línea a toda la atención recibida por el paciente. Con un prestigio y perfil reconocido de alta complejidad, hemos establecido estándares de servicio buscando el bienestar físico, mental y social de todos nuestros pacientes.

Imagen 1. Instalaciones de la Clínica CEDES



Además, contamos con 2 AMBULANCIAS propias una Básica y una Medicalizada para el transporte de nuestros pacientes, LABORATORIO CLINICO, modernas y completas salas de CIRUGIA, así como todos los equipos e instrumental necesarios para brindar la atención y el cuidado integral a los pacientes que requieren ser sometidos a procedimientos quirúrgicos, diagnósticos o terapéuticos, también ofrece un servicio de cuidado post quirúrgico especializado de alta calidad. Próximamente habilitará para sus

usuarios seis (6) modernas salas de Cirugía, incluido un Quirófano Inteligente, para cirugías Laparoscópicas mínimamente invasivas, Cirugía Bariátrica y un área con la más alta tecnología para Maternidad, donde se contará con el Recurso Humano Calificado para la Atención Integral del Embarazo de Alto Riesgo.

Misión

Prestar servicios médicos especializados a la comunidad de la península de la Guajira, con calidad humana, eficiencia y responsabilidad social, utilizando una tecnología médica avanzada, en el área de la medicina preventiva y curativa, contando con el talento humano idóneo y capacitado, para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, con el menor riesgo posible y a costos razonables.

Visión

Ser en el 2023 una Institución Prestadora de servicios de salud de alta complejidad; líderes en Atención Segura y Humanizada; centro de referencia a nivel departamental; comprometidos con la Calidad y la Innovación, en el departamento de la Guajira.

Valores

- ✓ Atención Humanizada.
- ✓ Calidad Médica.
- ✓ Ética y Respeto.
- ✓ Responsabilidad y Cumplimiento.
- ✓ Proyección Social.
- ✓ Oferta De Valor

Calidad Médica con Atención Humanizada, vocación de servicio garantizando la calidad de nuestros procesos, confianza, calidez, rapidez del servicio a un costo razonable.

Equipos multidisciplinarios con especialistas de amplia experiencia y reconocimiento científico y profesional.^[1]_[SEP]

Curva de aprendizaje y experticia a lo largo de nuestros años de existencia.^[1]_[SEP]

Estandarización de procesos, protocolos y guías de manejo que garantizan Seguridad y Confiabilidad en nuestros procedimientos.

Capacidades Distintivas

La Clínica Cedes contamos con competencias directivas, relacionadas con las características personales y de talento de directivo de nuestra institución.

2.3.2 Principios de Calidad

Como parte de la filosofía de pensamiento que la organización adopta se considera importante la aprehensión por parte del talento humano de los siguientes principios contemplados por la norma ISO 9001:2008. Estos principios de Gestión de la Calidad son reglas o creencias comprensibles, fundamentales para liderar una organización hacia el mejoramiento continuo, enfocada hacia el cliente y considerando las necesidades de todos los interesados. Se han incluido en este manual para orientar al lector respecto a los principios que rigen el SGC de la Clínica CEDES Ltda.

Orientación al cliente. La organización debe orientar sus acciones a comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes para satisfacer sus requisitos y sobrepasar sus expectativas.

Liderazgo. La organización requiere líderes para unificar la finalidad y la dirección de la organización, crear un adecuado ambiente interno y promover compromiso para el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal. El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y sus habilidades deben ser usadas para el beneficio de la misma.

Enfoque de procesos. Para obtener resultados eficientes, se deben gestionar las actividades y recursos como un proceso.

Enfoque de sistemas. Con el objeto de alcanzar eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, se deben identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.

Toma de decisiones basada en hechos. El análisis de datos e información se utiliza como herramienta importante para tomar decisiones eficaces.

Mejoramiento continuo. La mejora continua del desempeño global de la organización es un objetivo permanente.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. La organización debe orientar sus esfuerzos a la generación de valor con el objeto de establecer relaciones gana con otras entidades.

2.3.3 Política de Calidad Clínica Cedes

En la Clínica Cedes Ltda., trabajamos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y usuarios a través de la prestación de servicios de salud con calidad médica y atención humanizada. Para ello aplicamos un Sistema de Gestión de Calidad que cuenta con el compromiso de la alta dirección y todos los trabajadores de la organización.

2.4 SISTEMA DE VARIABLES

Las variables representan la descripción de los factores fundamentales que intervienen en el problema a solucionar. En tal sentido, se presenta a continuación la definición conceptual y la definición operativa para posteriormente proceder a la identificación y operacionalización de la variable de estudio.

2.4.1 Variable: Clima Organizacional

2.4.1.1 Definición Conceptual

Constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico (Brunet, 2011, pág. 19).

2.4.1.2 Definición Operacional

La variable clima organizacional será analizado bajo las percepciones que tienen los trabajadores de la Clínica CEDES, acerca de las diferentes dimensiones que conforman su clima: tipo de clima organizacional, dimensiones y elementos.

OBJETIVO GENERAL: Analizar el Clima Organizacional como factor clave para el diseño de estrategias gerenciales en la Clínica CEDES.					
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	AUTORES	
1. Identificar los tipos de clima organizacional en la Clínica CEDES.	CLIMA ORGANIZACIONAL	Tipos de clima organizacional	Autoritario	Brunet (2011)	
2. Describir las dimensiones del clima organizacional en la Clínica CEDES.			Dimensiones del clima organizacional	Participativo	Berbel (2011)
				Consultivo	Robbins & Judge (2013)
3. Identificar los elementos del clima organizacional en la Clínica CEDES.		Elementos del clima organizacional	Estructura	Brunet (2011)	
			Responsabilidad	Berbel (2011)	
			Riesgos	Robbins & Judge (2013)	
			Recompensas	Chiavenato (2019)	
			Calor y apoyo	Robbins & Coulter (2014)	
4. Proponer lineamientos estratégicos que faciliten un clima organizacional sano en la clínica CEDES, según los resultados obtenidos.		Se formularan con base a los resultados obtenidos de los indicadores del clima organizacional.	Elementos del clima organizacional	Remuneración	Bravo (2013)
				Comunicación	Brunet (2011) Berbel (2011) Robbins & Judge (2013) Chiavenato (2019) Robbins & Coulter (2014) Bravo (2013)
	Motivación				
	Liderazgo				
	Relaciones laborales				
	Satisfacción laboral				
	Autonomía				
Participación					
Retroalimentación					
Trabajo en equipo					

Tabla 1. Operacionalización de Variables.

Fuente: elaboración propia (2020)



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

La investigación científica es un proceso metodológico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes (Arias, 2012).

En este sentido, este capítulo hace referencia a los procedimientos y técnicas que se utilizaron en esta investigación, se describe el marco metodológico, donde se definió el tipo y diseño de la investigación, así como la población, el instrumento de recolección, su validez y confiabilidad, como también, el tratamiento estadístico de la información sobre las variables de estudio, las cuales se enmarcaron en el clima organizacional y las estrategias gerenciales. Cuyo desarrollo reviste el análisis de índole procedimental que medirán el fenómeno estudiado en sus múltiples dimensiones.

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para Hernandez-Sampieri & Mendoza (2018), quienes afirman que “los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen rutas posibles para resolver problemas de investigación. Todos resultan igualmente valiosos y

son, hasta ahora, los mejores métodos para investigar y generar conocimientos” (pág. 2)

La presente investigación se realizará bajo el enfoque cuantitativo, que según (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014), “se caracteriza por utilizar métodos y técnicas cuantitativas y por ende tiene que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de las unidades de análisis, el muestreo, el tratamiento estadístico” (pág. 97).

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al problema planteado referido al clima organizacional y en función de los objetivos propuestos; se enmarcó en la investigación descriptiva; que según (Arias, 2012), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (pág. 24)

Así mismo, en lo relacionado con esta temática, (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018), expresan que:

Las investigaciones descriptivas son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos) (pág. 109).

Para el análisis de la variable Clima Organizacional en la presente investigación, se consideró como método a utilizar el tipo de investigación descriptiva; debido que se identificaron formas de conductas y actividades de

las personas encontradas en el universo a estudiar. De allí, se describe como es y se comportan las variables de acuerdo con los datos suministrados por los participantes de la muestra seleccionada.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es el mapa operativo en la ruta cuantitativa. Representa el punto donde se conectan las fases conceptuales del proceso con la recolección y el análisis de los datos (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018, pág. 148).

Por otra parte, (Tamayo y Tamayo, 2014), caracteriza el diseño de la investigación como una estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado y proponer una alternativa de solución. En este sentido, las investigaciones presentan diferentes diseños, las cuales se clasifican en documental, de campo, experimental y no experimental.

En otras palabras, se trata de una “serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación, y que nos indican las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos” (Sabino, 2014)

Por otra parte, (Tamayo y Tamayo, 2014), define el estudio de campo, cuando se recogen los datos directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilitan su revisión o modificación en caso de dudas.

En este sentido, (Arias, 2012), opina que el diseño de investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (primarios). Sin

manipular o controlar variable alguna, es decir se obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

Así mismo, Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista (2014), afirman que el diseño transeccional descriptivo tiene como objeto indagar la incidencia o niveles de una o más variables en una población, estudio puramente descriptivos.

En ese orden de ideas, la presente investigación se desarrolló bajo un diseño de campo, no experimental, transversal, pues los datos se recolectaron en un tiempo único, en un solo momento para así describir las variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado.

3.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para dar respuesta a las preguntas planteadas en la formulación y en la sistematización del problema, así como a los objetivos establecidos, es necesario definir el tipo de información y la fuente donde se debe recolectar; con el fin de lograr obtener datos que tenga validez y confiabilidad, forjando, de esta manera, el éxito en los resultados de la investigación.

En lo relacionado con las fuentes, (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014), afirman:

Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador, para poder obtener la información necesaria para llevar a cabo un estudio, en este caso pueden ser de tipo primario y secundario, con el fin de adquirir datos más precisos para el desarrollo del presente proyecto, en el cual se trabajará con fuentes primarias y secundarias, ya que éstas proporcionan las bases necesarias para poder encontrar respuestas a las incógnitas que se pretendan desarticular durante el desarrollo del proyecto.

3.4.1 Información primaria

Las fuentes primarias, es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador, a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento (Sabino, 2014); por ello, el presente estudio se desarrolló mediante la búsqueda de información que se obtuvo de la fuente de estudio, a través de la encuesta directa tipo cuestionario, ya que, a través de estos, se puede llevar a cabo un la recolección de la información sobre la variable objeto de estudio.

Así mismo, (Bernal, 2010), en lo referente a la información primaria expresa lo siguiente:

Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etcétera), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio (en el caso de que quiera conocerse la opinión de los gerentes sobre el impacto de las medidas económicas en la actividad de las empresas, la información directa se genera cuando se entrevista directamente a los gerentes, y no cuando se lee en un periódico, un libro o se escucha en un noticiero) (pág. 192).

3.4.2 Información secundaria

Con respecto a la información secundaria, (Bernal, 2010), manifiesta que:

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información (pág. 192).

Las fuentes secundarias, también son determinantes para llevar a cabo una pesquisa indagativa, puesto que éstas mismas, se refieren a aquella información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas o sujetos, que han recibido tales datos a través de otros medios o por otros participantes

de dicho fenómeno o suceso objeto de estudio, que tenga inferencia en la variable que se va a indagar en el respectivo proyecto de investigación.

3.4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Toda investigación, debe delimitar claramente la población de estudio y la unidad de análisis de acuerdo a los criterios de inclusión que el investigador seleccione.

De acuerdo a (Tamayo y Tamayo, 2014), la población la define como:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de poblaciones que integran dichos fenómenos y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se denomina población (pág. 176).

En este caso, está constituido por el total de los 250 trabajadores que hacen parte de la Clínica CEDES de la ciudad de Riohacha; cabe resaltar, que solo se tuvo en cuenta como población al personal de enfermería, auxiliares de enfermería, secretarías, atención de servicios al cliente y servicios generales.

Tabla 2. Población

Detalle	Cantidad
Personal de enfermería	120
Auxiliares de enfermería	80
Secretarías	10
Atención de servicios al cliente	15
Servicios Generales	25
Total	250

Fuente: oficina de talento humano

Según Hernández, et. al. (2014), para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.

El método a utilizar para hallar la muestra es el muestreo aleatorio simple, que plantea el autor Ciro Martínez, (p.307).

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde,

n: Tamaño de la muestra

N: Total de la población (250 trabajadores)

Z: 1,96

P: Proporción esperada

Q: (1-P)

E: Margen de Error (Deseamos que sea 5%)

$$n = \frac{250 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(250 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 152 encuestas a trabajadores de la Clínica CEDES.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La obtención de la información representa un paso importante para la investigación, teniendo en cuenta que es la calve para determinar la fiabilidad de la investigación, es decir, de este modo se puede deliberar sobre el éxito o el fracaso de los resultados derivados del proceso de la investigación.

En este sentido, (Arias, 2012), indica que son las distintas formas o maneras de obtener información. Continúa el autor indicando que son

ejemplos de técnicas la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, el análisis de contenido; entre otros.

Por su parte, (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014), manifiestan lo siguiente:

Las técnicas e instrumentos de investigación se refieren a los procedimientos y herramientas mediante los cuales vamos a recoger los datos e informaciones necesarias para probar o contrastar nuestras hipótesis de investigación. Las más importantes en la investigación cuantitativa y cualitativa son: la observación en sus diferentes modalidades y la lista de cotejo como su principal instrumento; la encuesta, que comprende la entrevista y el cuestionario, con sus respectivos instrumentos: la cédula del cuestionario y la guía de la entrevista; el análisis de contenido; la escala de actitudes y opiniones, con su principal instrumento la escala de Likert; las escalas de apreciación; el enfoque grupal o focus group y la recopilación documental (pág. 201).

Por su parte Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista (2014), definen el instrumento como un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mentes. La finalidad del instrumento es obtener de manera ordenada y sistemática la información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación.

Por las características de esta investigación se consideró como instrumento de recolección de datos el cuestionario, puesto que a través de un conjunto de preguntas normadas permitió obtener la información requerida de forma clara y precisa, con el fin de conocer las características o hechos específicos de la variable en estudio, para que los resultados puedan aportar un informe confiable.

Para el desarrollo de la investigación se procedió a la elaboración y utilización de un instrumento tipo cuestionario de preguntas tipo Likert, el cual

consiste en un conjunto de ítems, presentado en forma de afirmaciones o juicios, ante las cuales se pide la reacción de los participantes.

3.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Con respecto a la validez, (Ugarriza, 2000, citado por Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014), expresa lo siguiente:

Es la pertinencia de un instrumento de medición, para medir lo que se quiere medir; se refiere a la exactitud con que el instrumento mide lo que se propone medir, es decir es la eficacia de un instrumento para representar, describir o pronosticar el atributo que le interesa al examinador (pág. 215).

En este sentido, (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014) quienes afirman que:

La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, por ejemplo; un cuestionario valido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria, habría que decir también que su pueden presentar varios modos, como es el caso de la validez de contenido, la cual hace alusión a la objetividad que posee una encuesta u otra herramienta para dominar el contenido de lo que se quiere estudiar.

Por otra parte, (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014), manifiestan que la confiabilidad solo se presenta cuando las mediciones hechas no varían significativamente en el tiempo, ni por la aplicación de diferentes personas; así por ejemplo si un test de inteligencia se aplica hoy y arroja determinados resultados y el mes siguiente se aplica el mismo instrumento a las mismas personas, en situaciones similares; y arroja resultados diferentes, ello significa que el instrumento no es confiable para llevar a cabo cualquier trabajo, proyecto o experimento de orden científico e investigativo, por lo tanto se requiere plantear nuevas opciones para poder aplicar un instrumento que pueda garantizar resultados que sean coherentes desde el punto de vista científico.

En cuanto a la validez interna (cuantitativa) del cuestionario, se utilizó la técnica estadística Coeficiente de Cronbach. La fórmula utilizada es:

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2_t} \right]$$

Dónde:

r = coeficiente de validez.

K = número de ítems.

Si2 = sumatoria de las varianzas de los ítems.

St2 = varianza muestral.

La confiabilidad del instrumento apoyado en el software SPSS 25, fue de 0,943; lo cual nos indica que es de alta confiabilidad. (Ver anexos).

3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Con respecto, al análisis e interpretación de los datos representando un aspecto importante, que propicie los resultados de la investigación. El cálculo estadístico idóneo para este estudio, de acuerdo al tipo de diseño fue el de estadística descriptiva.

En relación a la tabulación, Méndez (2006), señala que es el ordenamiento de la información donde al ser procesada y cuantificada por ítems y agrupadas por variables permite la presentación en tablas.

Se procesaron los datos recolectados en el instrumento, mediante el Software IBM® SPSS Statistics®; el cual es el principal software estadístico

que ofrece técnicas de recolección de datos y analítica predictiva para solucionar múltiples problemas empresariales y de investigación. Brinda varias técnicas, que incluyen pruebas de hipótesis lo que facilita la gestión de los datos, la selección y la ejecución de análisis y el intercambio de resultados, así como análisis multivariados y de sobrevida. Las funciones nuevas de la versión 25 incluyen estadísticas bayesianas, gráficas listas para su publicación y una mejor integración a software de terceros. La solución está disponible como opción de suscripción o como una licencia perpetua.

Para facilitar el análisis de la información, se efectuó un proceso de codificación, el cual consiste en asignar un indicador numérico a las respuestas del cuestionario. Las respuestas al ítem de la encuesta se codificaron de la siguiente manera: Totalmente de acuerdo = 5, Parcialmente de acuerdo = 4, Indiferente = 3, Parcialmente en desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1

De esa manera, a continuación, se presentó el baremo referido a interpretar las medias aritméticas de los ítems, indicadores, dimensiones y variables de estudio.

Tabla 3. Baremo para la Interpretación de los Resultados

Intervalos	Puntaje	Alternativa	Categoría
4.21 a 5.00	5	Totalmente de acuerdo	Muy alta
3.41 a 4.20	4	De acuerdo	Alta
2.61 a 3.40	3	Indiferente	Moderada
1.81 a 2.60	2	En desacuerdo	Baja
1.00 a 1.80	1	Totalmente en desacuerdo	Muy baja

Fuente: elaboración propia (2020)

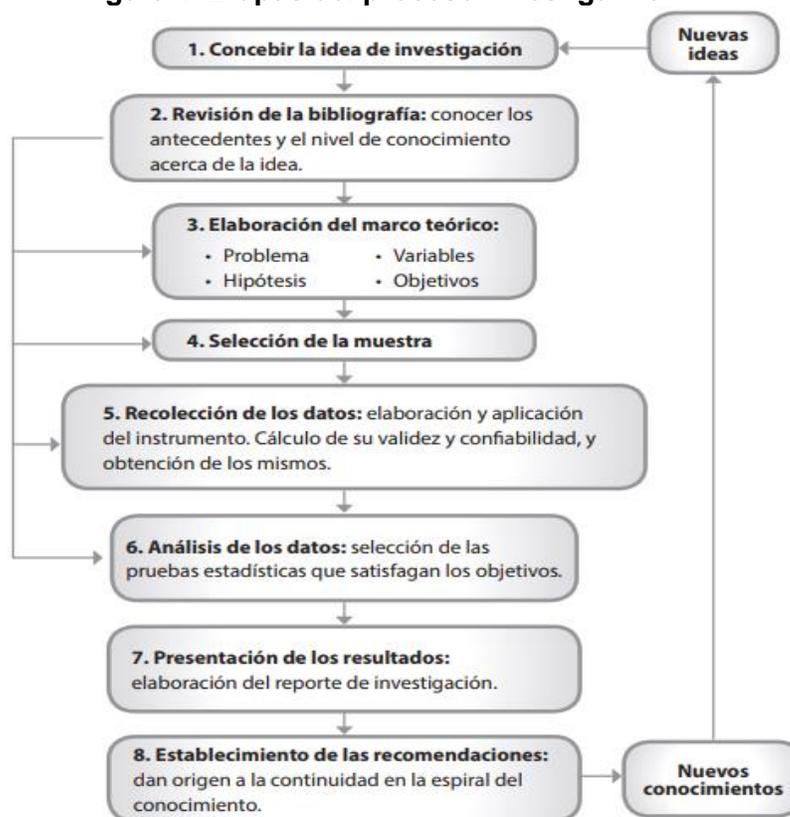
3.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Garcia (2016), “la investigación científica se pueden presentar dificultades al establecer la metodología a seguir” (pág. 20). También (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014), sobre el proceso investigativo manifiestan lo siguiente:

El proyecto de investigación, también denominado protocolo de investigación, es el instrumento técnico básico de previsión, de orientación y de viabilidad técnico-económica del proceso de investigación, tanto en la investigación cuantitativa como en la cualitativa. En el caso de la investigación cuantitativa es rígido, estandarizado, aunque no puede ser considerado como una camisa de fuerza, representa todas las etapas a seguir en la investigación desde el planteamiento del problema, hasta la redacción del informe; desde principio hasta el fin, y señala las técnicas y recursos a emplear en todo el proceso de investigación (pág. 147 y 148).

En la figura 1 se muestran las etapas que se consideran imprescindibles de ejecución para obtener resultados satisfactorios en el estudio.

Figura 1. Etapas del proceso investigativo



Fuente: (Garcia, 2016). Metodología de la investigación

Etapa preliminar. Implica la selección del tema y las asesorías iniciales con el tutor. A partir del establecimiento del objeto del estudio, se realizaron los análisis documentales iniciales, las observaciones y entrevistas informales claves dentro del escenario institucional. Se consideró la aprobación por parte de la Clínica CEDES para la realización del estudio.

En la fase inicial se elaboró el proyecto de la investigación, para lo cual se profundizó en la revisión bibliográfica, la búsqueda, prueba y selección de los instrumentos para recoger los datos realización del estudio de validación y observaciones en los ambientes de trabajo de las empresas objeto de estudio.

Ya en la fase de aplicación, se contempló la determinación y selección de las unidades de estudio para las diferentes muestras. De igual manera se solicitó la autorización para aplicar los instrumentos. Luego de corregidos manualmente se preparó una matriz de datos para el grupo muestral, posteriormente se alimentó una base de datos para su procedimiento de manera electrónica.

A partir de los reportes dados por el computador se procedió a analizarlos y discutir a la luz de las teorías de soporte y los reportes de los investigadores considerados en la revisión de los antecedentes.

Finalmente, se llevó a cabo la redacción, transcripción, corrección y reproducción del documento final donde se presentó el producto de la investigación realizada.



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO IV

4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

La recopilación de la información obtenida a través del instrumento de recolección de datos diseñado para la población objeto de estudio, facilitó estructurar un análisis de resultados que interpretan la opinión de los trabajadores del Centro Diagnostico de Especialistas - Clínica CEDES, de la ciudad de Riohacha Distrito Especial Turístico y Cultural; tomando en consideración la variable, dimensiones e indicadores planteados en el capítulo II de la presente investigación.

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la población seleccionada para la presente investigación; la cual estuvo conformada por 152 trabajadores que laboran en el Centro Diagnostico de Especialistas “Clínica CEDES”; los resultados fueron los siguientes:

Objetivo 1: Identificar los tipos de clima organizacional en la Clínica CEDES

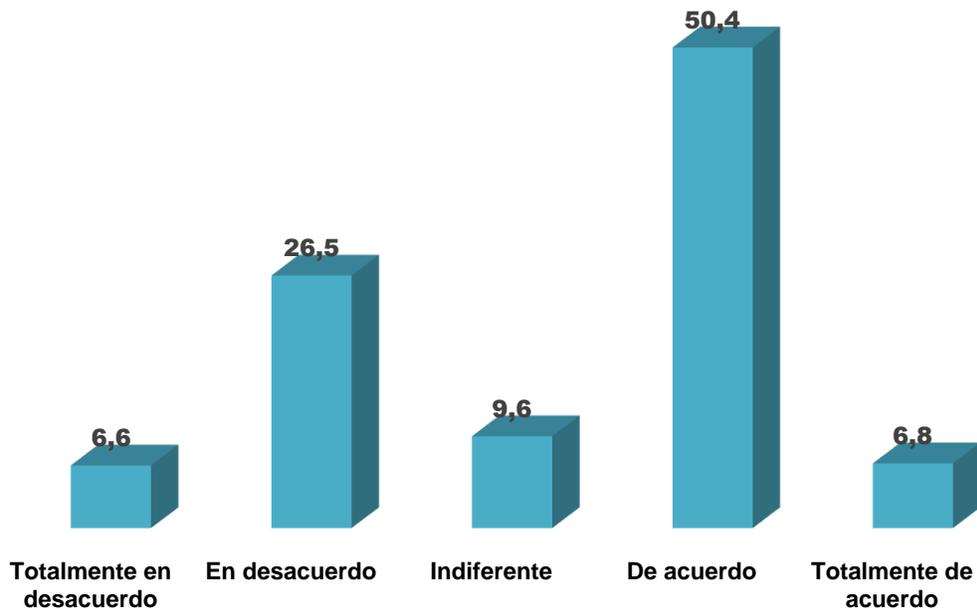
Variable: Clima organizacional

Dimensión: Tipo de clima organizacional

Indicadores: Autoritario, participativo y consultivo

Ítems: Del 1 al 9

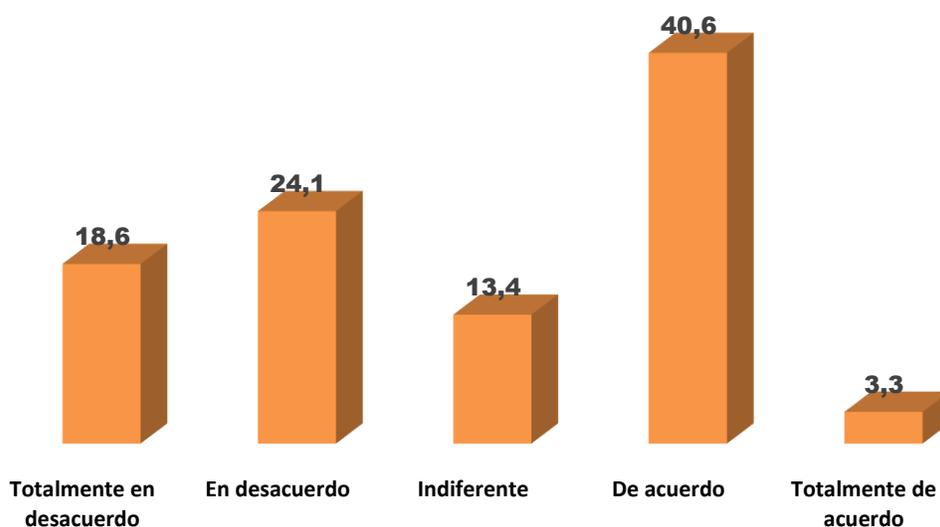
Grafico 1. Autoritario



Fuente: Resultados de la investigación

En lo relacionado con el tipo de clima autoritario, donde se utilizaron los siguientes reactivos o ítems: a) La actuación de la mayoría de los administrativos se considera más autoritaria que integradora; b) El ambiente laboral de la institución me causa temor y c) La Gerencia en la toma de decisiones, las opiniones de los trabajadores no son relevantes. En el grafico 1 se evidencia que el 50,4% de los trabajadores encuestados, manifiestan estar de acuerdo que los líderes administrativos se evidencia el tipo de clima autoritario, el 6,8% está totalmente de acuerdo; mientras que el 26,5% expresan que están en desacuerdo y un 6,6% está totalmente en desacuerdo. Finalmente, hay un 9,6% a los cuales le es indiferente el enfoque utilizado.

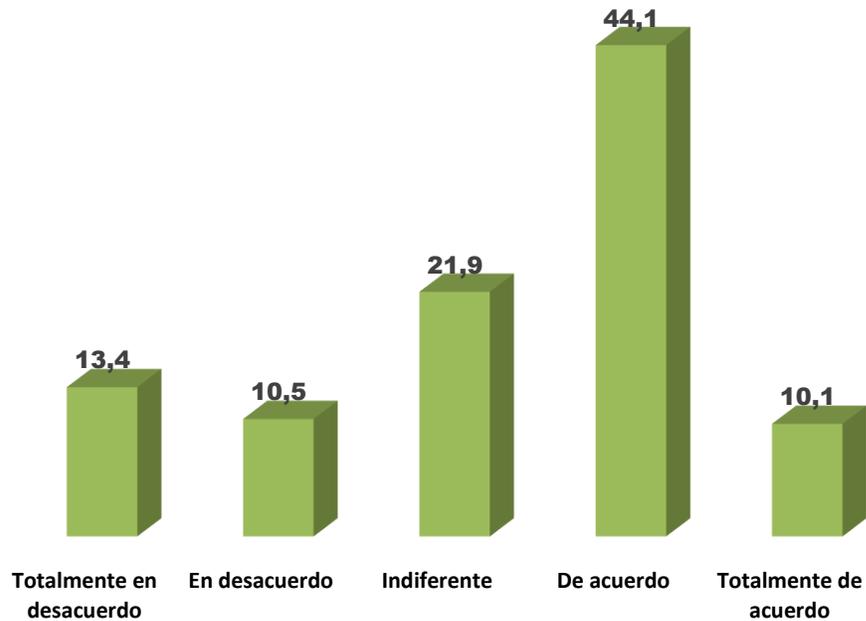
Grafico 2. Participativo



Fuente: Resultados de la investigación

Seguidamente, al consultar sobre el tipo de clima participativo con los siguientes ítems: a) Su jefe le plantea nuevos retos en forma conjunta con usted, b) Para establecer los lineamientos estratégicos participan todas las áreas de la organización y c) Las decisiones se toman en los diferentes niveles de la organización; donde, el 40,6% de los trabajadores encuestados manifestaron estar de acuerdo que los líderes administrativos se observa el tipo de clima en mención y el 3,3% está totalmente de acuerdo; mientras que el 24,1% están en desacuerdo y el 18,6% está totalmente en desacuerdo. Así mismo, hay un 13,4% para los cuales es indiferente el tipo de enfoque utilizado; como se observa en el grafico 2.

Grafico 3. Consultivo



Fuente: Resultados de la investigación

Finalmente, en el tipo de clima consultivo, se aplicaron los siguientes ítems: a) La parte administrativa crea un ambiente donde los empleados se sientan útiles, b) Antes de tomar una decisión los administrativos consultan con todas las áreas de la organización y c) Siente usted que cuenta con el apoyo del gerente en cualquier momento que lo amerite; donde se observa en el grafico 3 que el 44,1% de los trabajadores encuestados, están de acuerdo que en los directivos se evidencia el tipo de clima consultivo y un 10,1 está totalmente de acuerdo; por su parte, hay un 10,5% en desacuerdo y un 13,4% totalmente en desacuerdo. Mientras que el 21,9% le es indiferente el tipo de enfoque utilizado.

Tabla 4. Tipo de Clima Organizacional

ALTERNATIVAS	VALOR	Autoritario	Participativo	Consultivo
		%	%	%
Totalmente de acuerdo.	5	6,8	3,3	10,1
De acuerdo.	4	50,4	40,6	44,1
Indiferente.	3	9,6	13,4	21,9
En desacuerdo.	2	26,5	24,1	10,5
Totalmente en desacuerdo.	1	6,6	18,6	13,4
TOTAL		100,0	100,0	100
Promedio		3,24	2,86	3,27
Categoría Indicador		Moderado	Moderado	Moderado
Promedio de la Dimensión		3,1		
Categoría de la Dimensión		Moderado		

Fuente: Resultados de la investigación

En síntesis, la media aritmética de los indicadores de la dimensión Tipo de Clima Organizacional es de 3.1, que, al compararla con el baremo de medición, está en categoría Moderado, como se observa en la tabla 4; esto indica que según la percepción de los trabajadores de la Clínica CEDES, no se evidencia tendencia hacia alguno de los tipos de clima organizacional; es decir, que los jefes administrativos, utilizan cualquiera de los tipos de clima, de acuerdo a la situación que se presente; es decir, que algunas veces los administrativos deben tomar una posición autoritaria, porque la situación lo amerita; pero también puede tomar una actitud participativa o consultiva, si se requiere.

Lo anterior concuerda con lo expresado por (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013), los tipos de clima organizacional son la clave para el éxito de una empresa porque los mismos condicionan las actitudes y el comportamiento de los trabajadores de la organización, por ello las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición

periódica de su clima organizacional, permiten saber cómo son percibidas las organizaciones por su público interno.

Seguidamente, se presentan los resultados del segundo objetivo específico de la investigación:

Objetivo 2: Describir las dimensiones del clima organizacional en la Clínica CEDES

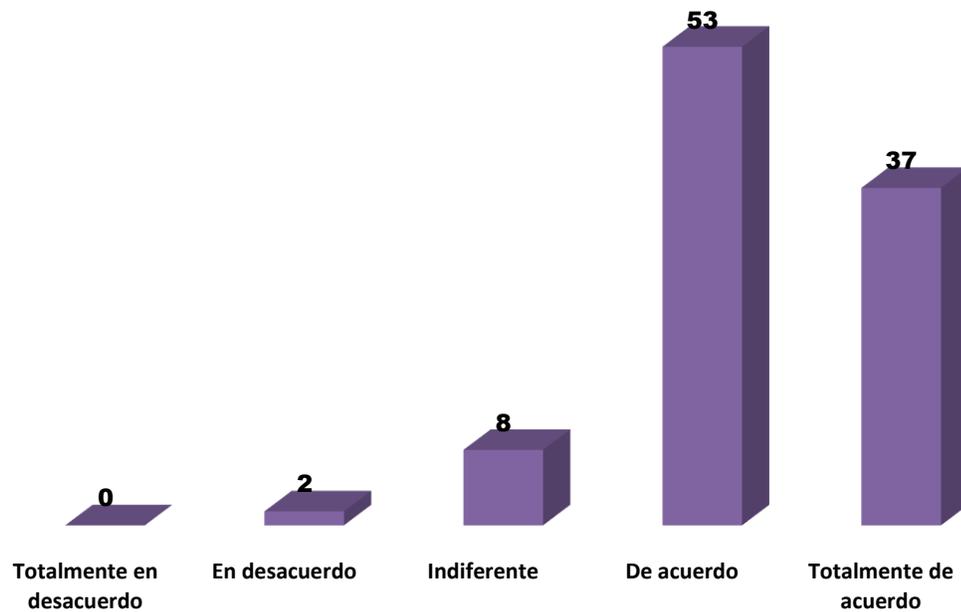
Variable: Clima organizacional

Dimensión: Dimensiones del clima organizacional

Indicadores: Estructura, responsabilidad, riesgo, recompensa, calor y apoyo, remuneración.

Ítems: del 10 al 27

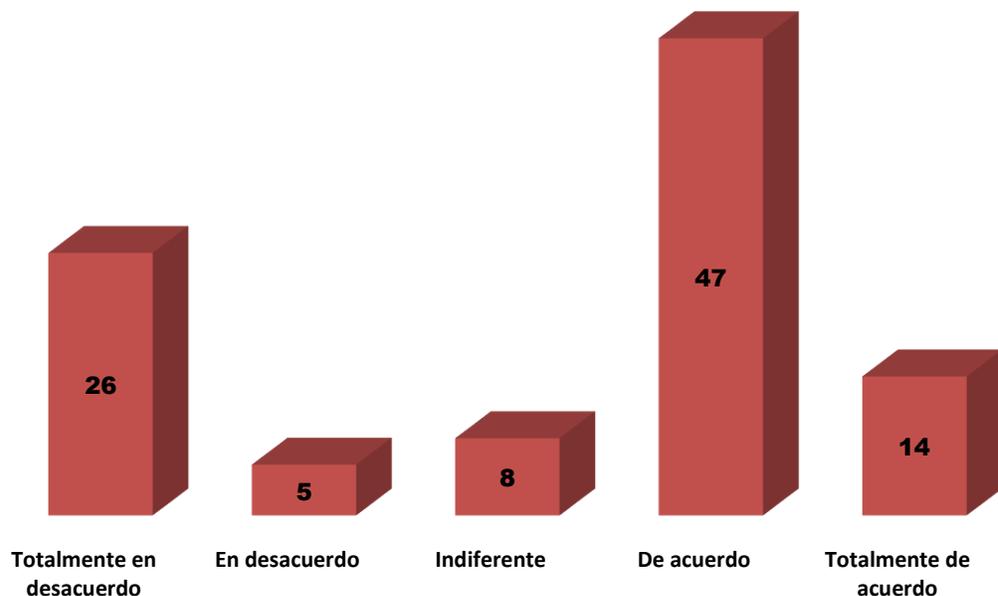
Grafico 4. Estructura



Fuente: Resultados de la investigación

Con respecto al indicador estructura; los reactivos utilizados fueron: a) Conozco la misión, visión, valores, organigrama y el plan estratégico de la organización, b) Me explican claramente los objetivos de la organización y de mi trabajo y c) El reglamento de trabajo y el manual de funciones se encuentra publicado y oficializado a todo el personal. Donde, se evidencia en el grafico 4, que el 53% de los trabajadores encuestados, manifiestan estar de acuerdo que los conocen y un 37% totalmente de acuerdo; mientras que el 2% está en desacuerdo. Sin embargo, hay un 8% que le es indiferente.

Grafico 5. Responsabilidad

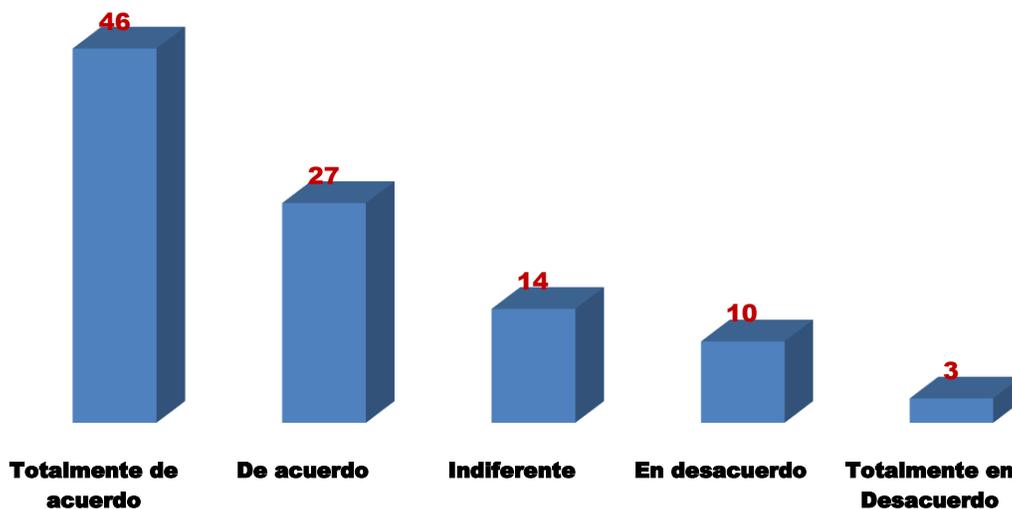


Fuente: Resultados de la investigación

Así mismo, con el indicador responsabilidad los ítems utilizados fueron: a) Las responsabilidades en el trabajo están acordes al cargo que desempeña en la empresa, b) Respondo ante mi jefe por los resultados del equipo de trabajo y c) En mi trabajo respondo por maquinaria y equipos costosos. Donde,

se observa que el 47% de las personas encuestadas, manifiestan estar de acuerdo y un 14% totalmente de acuerdo; mientras que el 5% está en desacuerdo y un 26% totalmente en desacuerdo. Sin embargo, hay un 8% que le es indiferente; como se muestra en el gráfico 5.

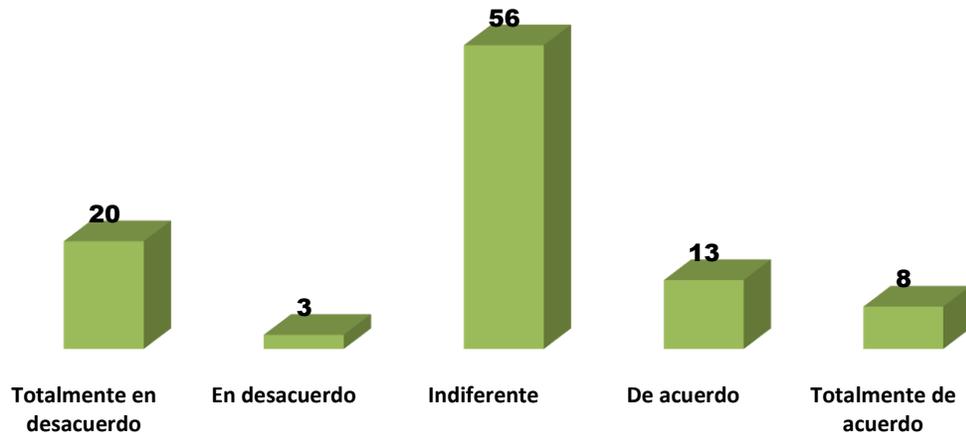
Gráfico 6. Riesgo



Fuente: Resultados de la investigación

Seguidamente, en lo relacionado con el riesgo, los ítems fueron los siguientes: a) Los retos laborales facilitan explotar al máximo mis habilidades, b) La empresa propicia un sano clima competitivo entre sus empleados y c) El trabajo en la clínica exige estar constantemente activo. Los resultados se evidencian en el gráfico 6, donde el 46% de los trabajadores encuestados están totalmente de acuerdo y un 27% están de acuerdo; pero hay un 10% que está en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo. Sumado a lo anterior, hay un 14% que le son indiferentes los retos.

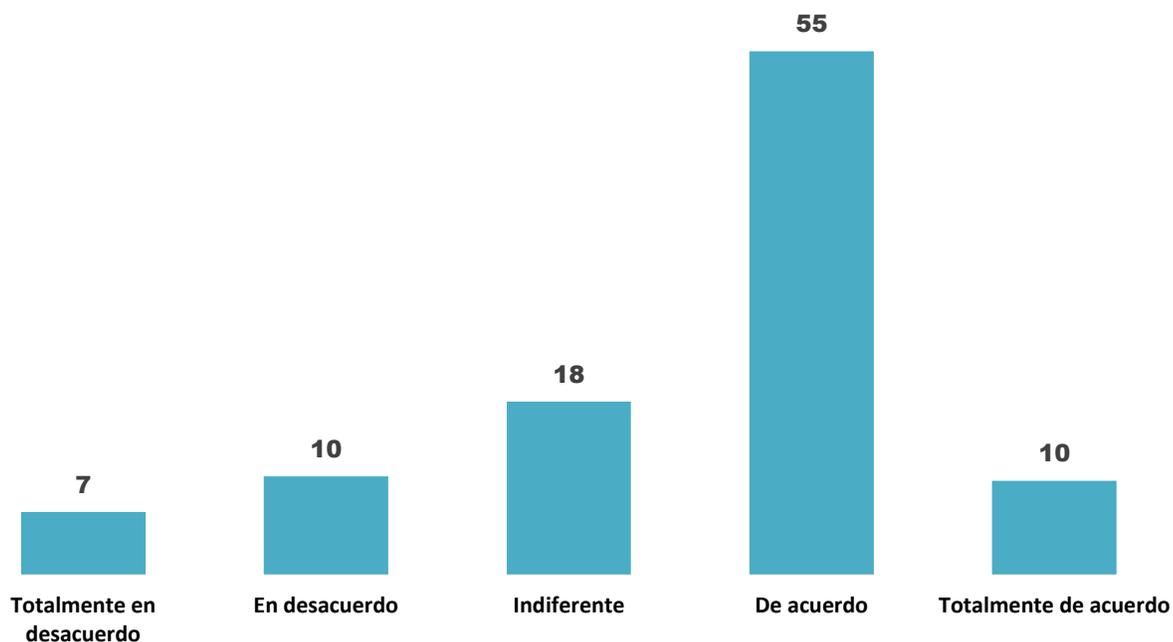
Grafico 7. Recompensas



Fuente: Resultados de la investigación

Sumado a lo anterior, en lo referente a las recompensas, los ítems utilizados fueron: a) La empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo, b) Se me otorgan incentivos y bonificaciones económicas por logro de metas propuestas y c) Se siente motivado para el cumplimiento de su trabajo por los incentivos que otorga la empresa. En el cual se evidencia que el 13% de las personas encuestadas, manifiestan estar de acuerdo que la empresa estimula y da reconocimientos a sus empleados, un 8% está totalmente de acuerdo; mientras que, el 3% que está en desacuerdo y un 20% totalmente en desacuerdo. Cabe resaltar, que hay un 56% que manifiesta que es indiferente; como se observa en el grafico 7.

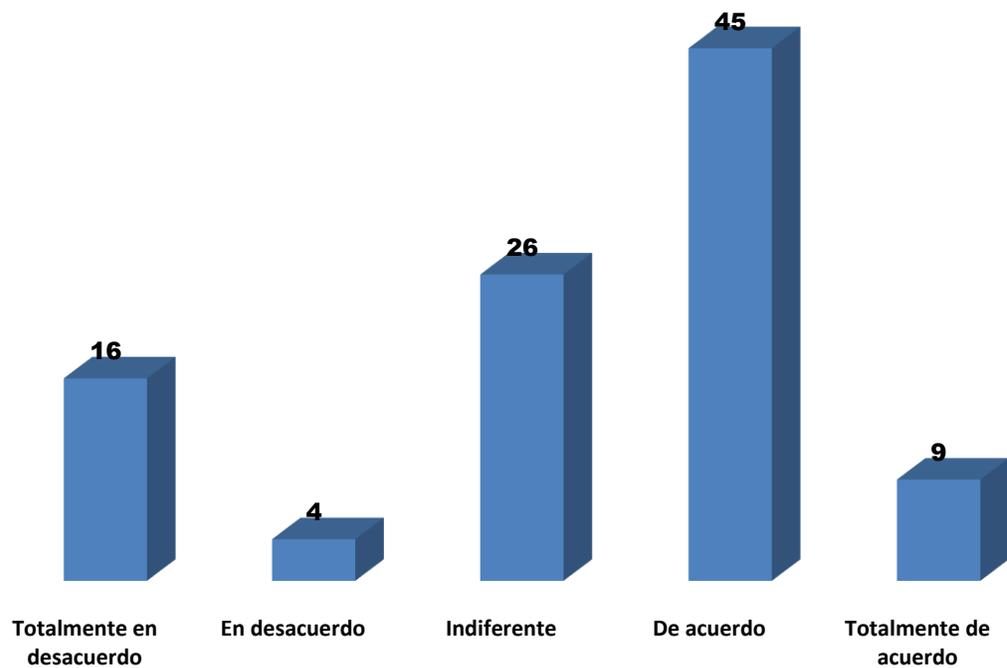
Grafico 8. Calor y Apoyo



Fuente: Resultados de la investigación

Además, en lo relacionado con el calor y apoyo, en el gráfico 8, del 100% de los trabajadores encuestados, a los cuales se le aplicaron los siguientes reactivos: a) El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es eficiente y oportuno, b) Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que desarrollo mis actividades y c) Recibo apoyo de mi grupo de trabajo en la solución de problemas; los resultados evidencian que el 55% están de acuerdo que los administrativos y compañeros de grupo apoyan con ideas y un 10% totalmente de acuerdo; sin embargo, el 10% manifiestan estar en desacuerdo y 7% totalmente en desacuerdo. Así mismo, hay un 18% de indiferentes.

Grafico 9. Remuneración



Fuente: Resultados de la investigación

Por otra parte, en el en el grafico 9 se observa que, en lo relacionado con la remuneración, donde los reactivos utilizados fueron: a) El salario que recibo corresponde a las funciones y responsabilidades del cargo, b) Se me paga mi salario en las fechas acordadas y c) Recibo oportunamente mis prestaciones salariales. donde el 45% de las personas encuestadas, manifiestan estar de acuerdo que ésta depende de las funciones y responsabilidad del cargo y que es cancelado puntualmente y un 9% está totalmente de acuerdo; mientras que, hay un 4% que están en desacuerdo y un 17% totalmente en desacuerdo. Así mismo, hay un 26% que expresan que es indiferente.

Tabla 5. Dimensiones del Clima Organizacional

ALTERNATIVAS	VALOR	Estructura	Responsabilidad	Riesgo	Recompensas	Calor y apoyo	Remuneración
		%	%	%	%	%	%
Totalmente de acuerdo.	5	37	14	46	8	10	9
De acuerdo.	4	53	47	27	13	55	45
Indiferente.	3	8	8	14	56	18	26
En desacuerdo.	2	2	5	10	3	10	4
Totalmente en desacuerdo.	1	0	26	3	20	7	16
TOTAL		100	100	100	100	100	100
Promedio		4,3	3,18	4,03	2,86	3,51	3,27
Categoría Indicador		Muy Alto	Moderado	Alto	Moderado	Alta	Moderado
Promedio de la Dimensión		3,5					
Categoría de la Dimensión		Moderado					

Fuente: Resultados de la investigación

En resumen, en la tabla 5, la estructura, responsabilidad, riesgo, recompensa, remuneración, calor y apoyo, tienen un valor promedio de 3.5, la cual, según el baremo de medición, corresponde a una categoría Alta. Por lo que se puede decir, que los trabajadores de la Clínica CEDES, opinan que las dimensiones del clima organizacional se utilizan en su lugar de trabajo es buena, sin embargo, no se utilizan completamente; necesitando una revisión para mejorar aquellos aspectos que presentan debilidad.

Estos resultados concuerdan con lo manifestado por (Brunet, 2011), “las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima”. Es decir que, a través de las características del trabajo y el análisis

del comportamiento de los individuos, facilita la percepción del clima en la organización.

En este mismo orden de ideas; a continuación, se presentan los resultados del tercer objetivo:

Objetivo 3: Elementos del clima organizacional en la Clínica CEDES

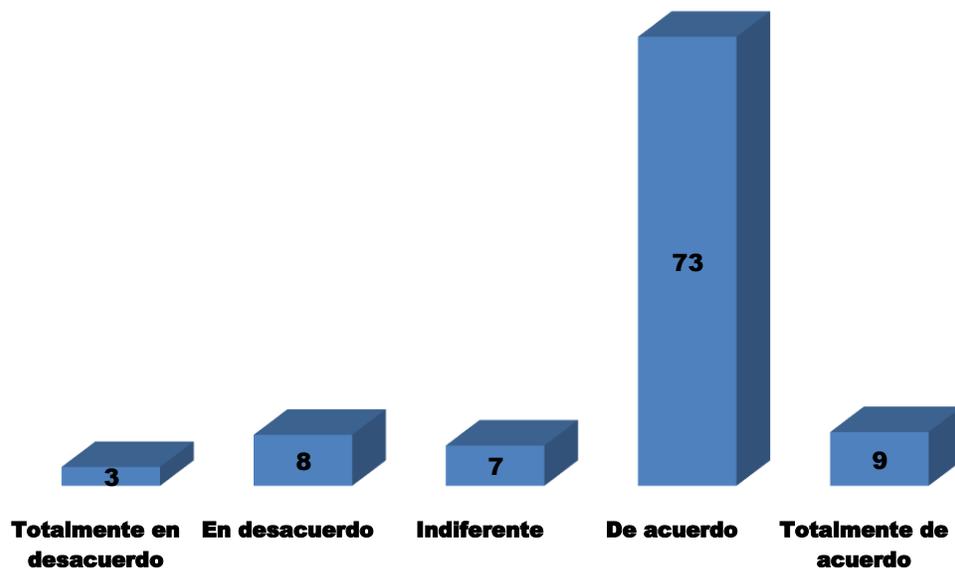
Variable: Clima organizacional

Dimensión: Elementos del clima organizacional

Indicadores: Comunicación, motivación, liderazgo, relaciones laborales, satisfacción laboral, autonomía, participación, retroalimentación y trabajo en equipo.

Ítems: del 27 al 54

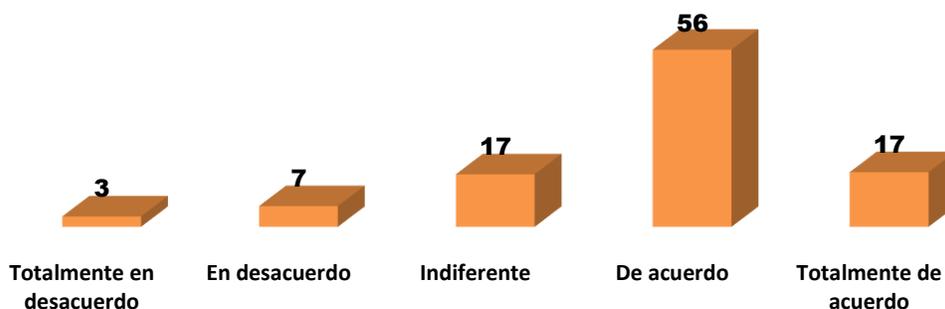
Grafico 10. Comunicación



Fuente: Resultados de la investigación

En lo relacionado con la comunicación, se aplicaron los siguientes ítems: a) Existe una buena comunicación con mi jefe y mis compañeros de trabajo, b) Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes aéreas de la empresa y c) En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilitan el logro de los resultados. De los cuales, en el grafico 10 se observa que el 73% de los trabajadores encuestados están de acuerdo que existe una buena comunicación entre los diferentes actores de la clínica CEDES y un 9% totalmente de acuerdo; sin embargo, el 8% expresa estar en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo. Así mismo, hay un 7% a los cuales le afirmaron indiferente.

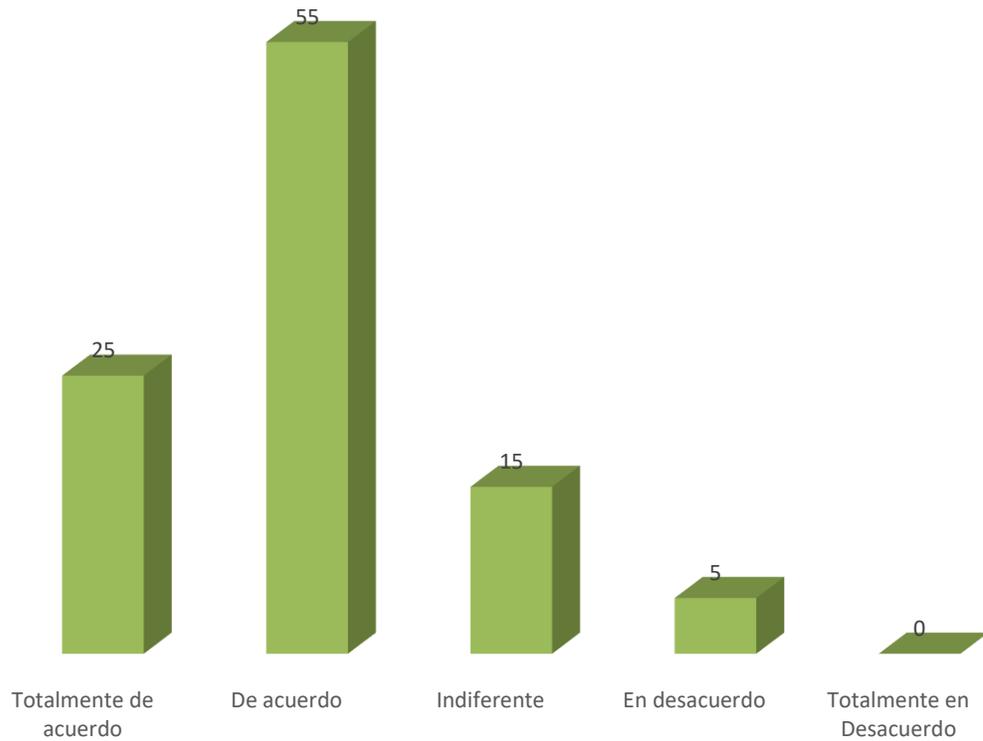
Grafico 11. Motivación



Fuente: Resultados de la investigación

Seguidamente, en lo referente a la motivación, se evidencia en el grafico 11 que después de aplicar los siguientes reactivos: a) El trabajo que realizo en la empresa me brinda oportunidades de desarrollo profesional, b) Mi jefe me motiva a desarrollar mi trabajo eficientemente y c) Me encanta trabajar en esta empresa porque es una de las mejores a nivel regional; los trabajadores encuestados expresaron que el 56% están de acuerdo y un 17% totalmente de acuerdo; mientras que, el 7% expresan estar en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo. Sin embargo, hay un 17% son indiferentes.

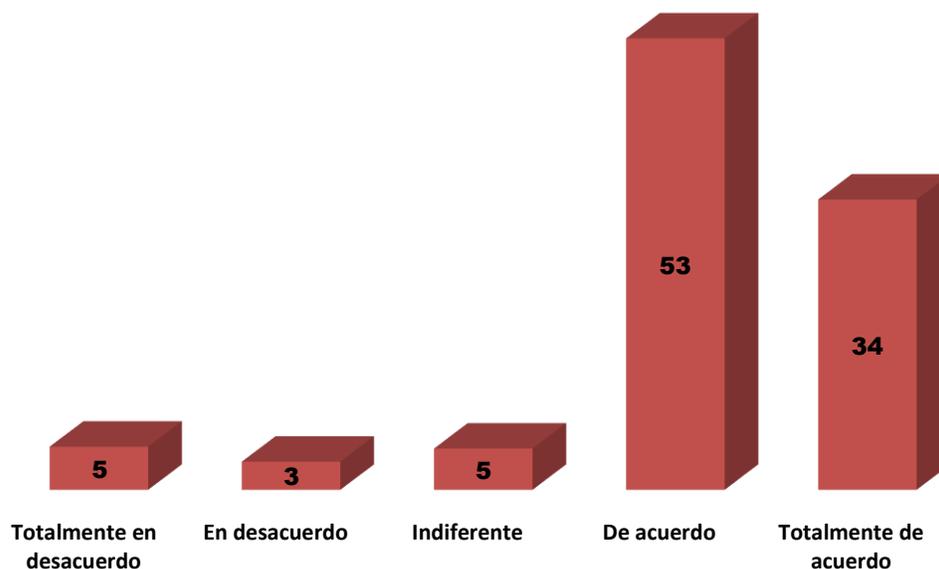
Gráfico 12. Liderazgo



Fuente: Resultados de la investigación

En lo relacionado con el liderazgo, la aplicación de los siguientes reactivos: a) El jefe estimula y motiva a su personal permanentemente por su desempeño, b) El jefe realiza supervisiones y a su vez asesora la labor del personal de la empresa y c) El jefe tiene capacidad de convocatoria; los cuales dieron como resultados que el 55% está de acuerdo y un 25% totalmente de acuerdo; pero, hay un 5% que está en desacuerdo y un 15% que le es indiferente; como se evidencia en el gráfico 12.

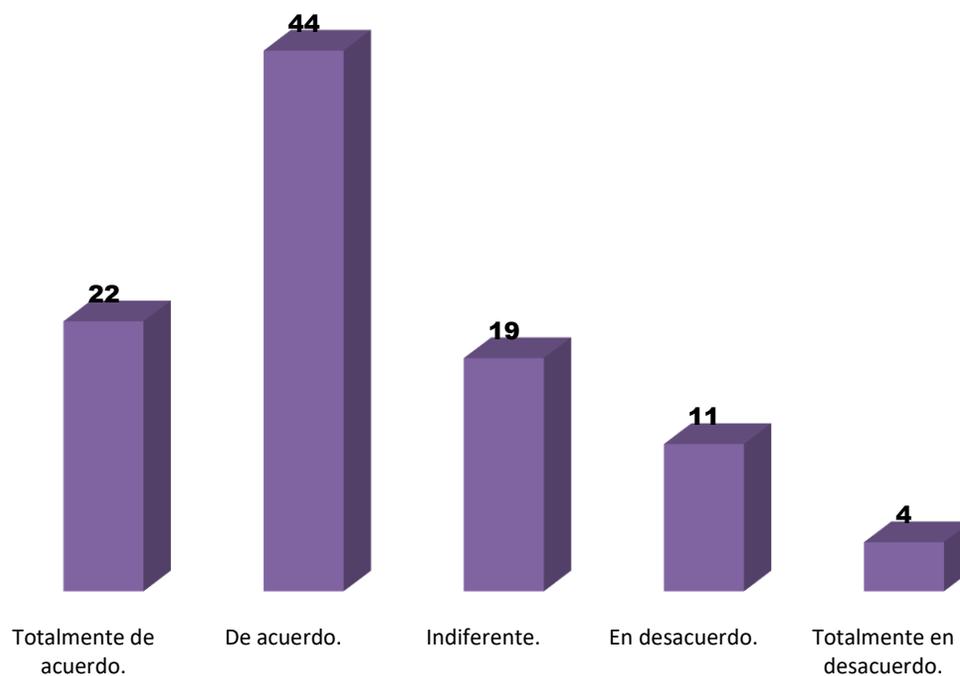
Grafico 13. Relaciones Laborales



Fuente: Resultados de la investigación

En lo referente a las relaciones laborales, se aplicaron los siguientes reactivos o ítems: a) Existen buenas relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre mis compañeros de trabajo, b) El ambiente creado entre compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones y c) En mi tiempo libre o de descanso dentro de la empresa participo en actividades de esparcimiento con diferentes personas de la Organización; evidenciándose en el grafico 13 que el 53% de las personas encuestadas, manifiestan estar de acuerdo y un 34% está totalmente de acuerdo; También, hay un 3% que están en desacuerdo y un 5 totalmente en desacuerdo. Mientras que, hay un 5% que dicen que le es indiferente.

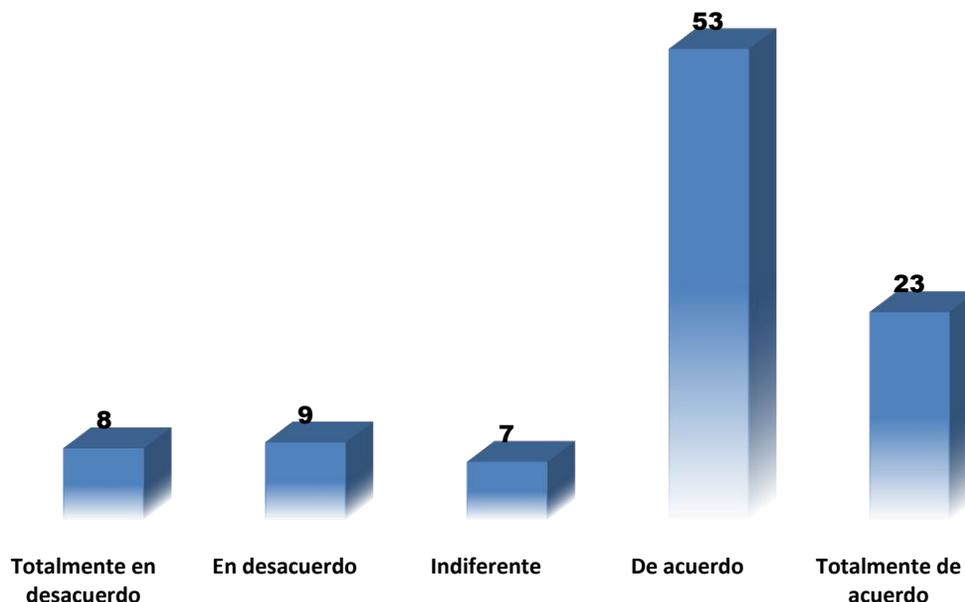
Gráfico 14. Satisfacción Laboral



Fuente: Resultados de la investigación

Así mismo, en lo concerniente con la satisfacción laboral, se aplicaron los siguientes ítems: a) Me siento satisfecho de hacer parte de la Organización para la cual trabajo, b) Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo y c) Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la empresa; donde se observa en el gráfico 14 que el 44% de las personas encuestadas, manifiestan estar de acuerdo, un 22% está totalmente de acuerdo; sin embargo, el 11% están en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo. También, hay un 19% que dicen que le es indiferente.

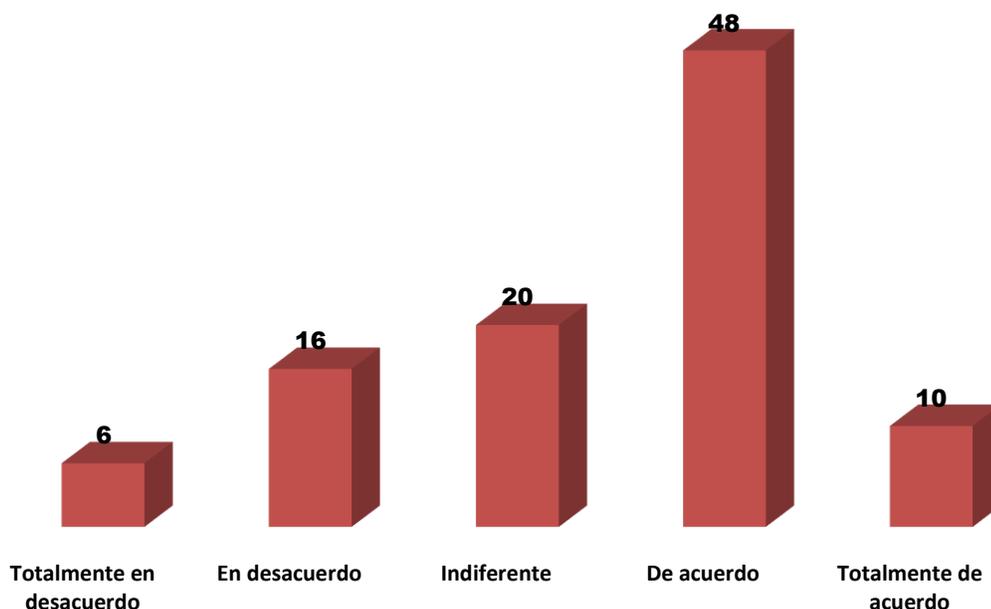
Grafico 15. Autonomía



Fuente: Resultados de la investigación

En lo referente a la autonomía, se aplicaron los siguientes reactivos: a) En esta organización existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o colectivamente para dar solución los problemas, b) En el puesto de trabajo tengo autonomía para efectuar cambios en la forma en que realizo mi labor con el fin de hacerla más efectiva y c) Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos; los cuales arrojaron que el 53% de las personas encuestadas, manifiestan estar de acuerdo que en el desarrollo de sus labores tienen autonomía y un 23% está totalmente de acuerdo; así mismo, hay un 9% que están en desacuerdo y un 8% totalmente en desacuerdo. Sin embargo, hay un 7% que dicen que le es indiferente; como se observa en el gráfico 15.

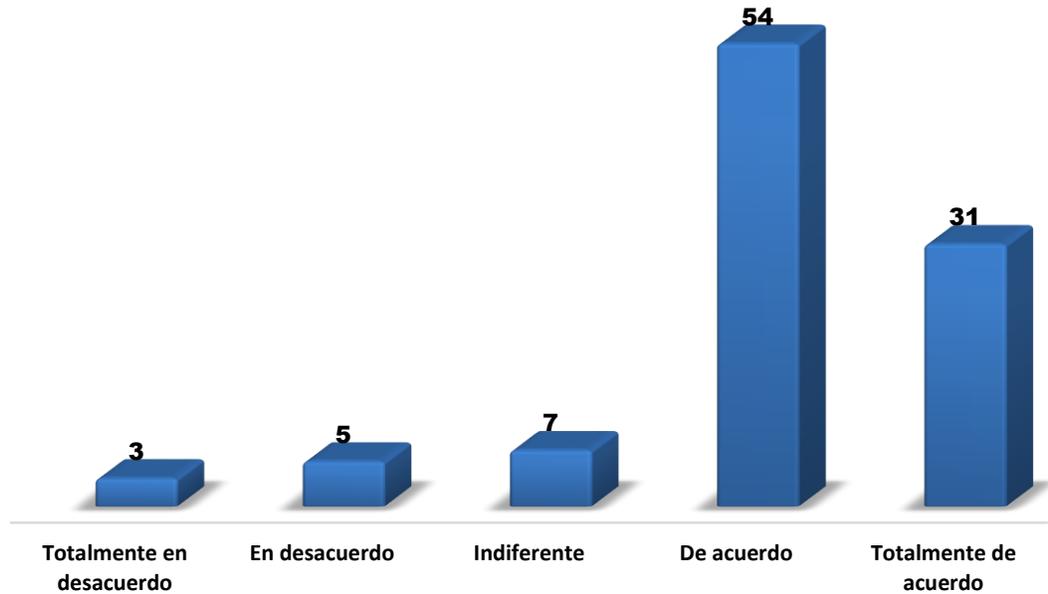
Grafico 16. Participación



Fuente: Resultados de la investigación

En lo referente a la participación, después que se aplicaron los siguientes reactivos o ítems: a) En mi organización participó en la toma de decisiones de mi departamento, b) En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros y c) Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas. Donde, del 100% de los trabajadores encuestados, el 48% están de acuerdo que en la organización sus ideas y puntos de vista son tenidos en cuenta y un 10% totalmente de acuerdo; mientras que, el 16% manifiestan estar en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo. Así mismo, hay un 20% de indiferentes; como se evidencia en el gráfico 16.

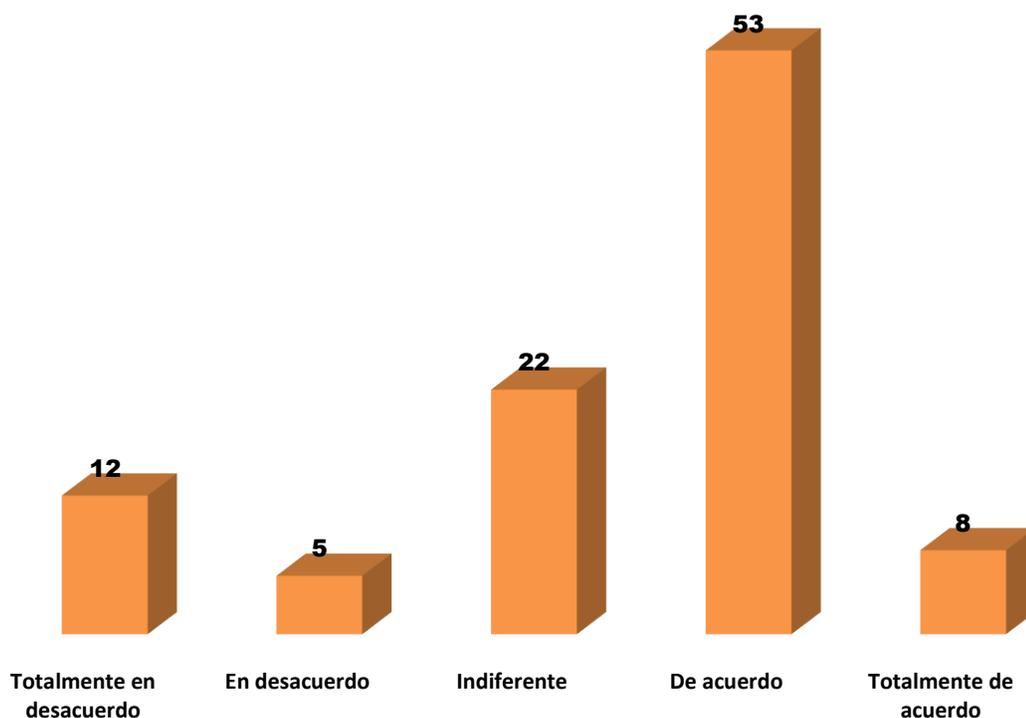
Grafico 17. Trabajo en equipo



Fuente: Resultados de la investigación

Seguidamente, con respecto al trabajo en equipo, los ítems aplicados fueron: a) Trabajar en equipo facilita alcanzar los objetivos planeados, b) Las personas y los equipos de trabajo resuelven sus problemas laborales sin responsabilizar a otros y c) Siempre que soy convocado a reuniones y/o trabajos en grupo, participé activamente. Donde en el grafico 17 se evidencia que el 54% de las personas encuestadas, manifiestan estar de acuerdo y un 31% está totalmente de acuerdo; pero, hay un 5% que están en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo. Así mismo, un 7% le es indiferente.

Grafico 18. Retroalimentación de desempeño



Fuente: Resultados de la investigación

Finalmente, con respecto a la retroalimentación de desempeño, se aplicaron los siguientes ítems: a) Existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de mi trabajo, por parte del responsable del área, b) Cuando cometo un error, los compañeros de trabajo me retroalimentan para que este no vuelva a ocurrir y c) La retroalimentación de desempeño de mis jefes y compañeros me ayudan a mejorar cada día. Donde se observa que del 100% de los trabajadores encuestados, el 53% manifiestan estar de acuerdo y un 8% está totalmente de acuerdo; pero, hay un 5% que están en desacuerdo y un 12% totalmente en desacuerdo. Sin embargo, hay un 22% que dicen que le es indiferente; como se evidencia en el grafico 18.

Tabla 6. Dimensión Elementos del Clima Organizacional

ALTERNATIVAS	VALOR	Comunicación	Motivación	Liderazgo	Relaciones lab.	Satisfacción lab.	Autonomía	Participación	Trabajo en equipo	Retroalimentación
		%	%	%	%	%	%	%	%	%
Totalmente de acuerdo.	5	9	17	25	34	22	23	10	31	8
De acuerdo.	4	73	56	55	53	44	53	48	54	53
Indiferente.	3	7	17	15	5	19	7	20	7	22
En desacuerdo.	2	8	7	5	3	11	9	16	5	5
Totalmente en desacuerdo.	1	3	3	0	5	4	8	6	3	12
TOTAL		100	100	100	100	100	100	100	100	100
Promedio		3,77	3,77	4,00	4,08	3,69	3,74	3,40	4,05	3,40
Categoría Indicador		Alto	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Moderada
Promedio de la Dimensión		3,8								
Categoría de la Dimensión		Alta								

Fuente: Resultados de la investigación

En la tabla 6, se muestran los elementos del clima organizacional como son: comunicación, motivación, liderazgo, relaciones laborales, satisfacción laboral, autonomía, participación, trabajo en equipo y retroalimentación, tienen un valor promedio de 3.8, la cual, según el baremo de medición, corresponde a una categoría Alta. Por lo que se puede decir, que los trabajadores de la Clínica CEDES, opinan que las dimensiones del clima organizacional se utilizan en su lugar de trabajo, de buena manera, sin embargo, no se manejan completamente; necesitando una revisión para mejorar aquellos aspectos que presentan debilidad.

4.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UN CLIMA ORGANIZACIONAL SANO EN LA CLÍNICA CEDES

Partiendo del análisis de los resultados de la investigación sobre el clima organizacional en el Centro Diagnostico de Especialistas – Clínica CEDES, donde a través de indicadores se identificaron fortalezas y debilidades. Los lineamientos estratégicos han de mostrarse en función de la dimensión y su respectivo indicador, implantando con ello, la estrategia conveniente para cada uno de estos, simultáneamente con las acciones a seguir para obtener los resultados deseados, asociado a un periodo de tiempo en el cual puede realizarse la actividad propuesta, acompañado a su vez, con el responsable de cada actividad.

Lineamiento I: Identificar los tipos de clima organizacional en la Clínica CEDES.

Dimensión: Tipos de clima organizacional.

Indicador: Participativo

Estrategia

Involucrar a todos los miembros de la institución en el proceso de toma de decisiones de manera que se satisfagan las necesidades de estima de los mismos.

Acciones.

Fortalecer el estilo de liderazgo participativo, con criterio carismático y transformador para el equilibrio entre la expresión de las emociones y el control corporal en función del crecimiento institucional.

Criterios de acción

Capacitación de los líderes directivos para incrementar un estilo transparente de un líder participativo, carismático y transformacional en el ambiente donde se cumplen los procesos de trabajo.

Táctica:

Desarrollar programas de formación de líderes que conlleve a crear un estilo integrador sobre las bases de criterios participativo, carismático y transformador de los procesos de trabajo, a fin de alcanzar los indicadores de gestión institucional, con un compromiso compartidos entre ellos y los colaboradores.

Técnica

Charlas, Talleres, Mesa de trabajos interactivas, Seminarios, Grupos temáticos, Redes Sociales Interactivas, entre otros.

Lapso de ejecución

Las capacitaciones deben ser ejecutadas en un periodo de tiempo trimestral o semestral.

Responsables: Gerencia de Talento Humano

Lineamiento II: Describir las dimensiones del clima organizacional en la Clínica CEDES.

Dimensión: Dimensiones del clima organizacional.

Indicador: Recompensa

Estrategia.

Dignificar la labor de los miembros del departamento mediante la creación de un sistema de incentivos que promueva la generación de mejores condiciones de trabajo.

Acciones.

Desarrollar políticas que promuevan la entrega de bonos como sistema de compensación salarial a aquellos miembros con una labor destacada.

Táctica:

Conocer los diferentes tipos de compensaciones que puedan implementarse (Bono por Producción, Comisiones, entre otros).

Técnica:

Mesas de trabajo para plasmar las estrategias adecuadas.

Lapso de ejecución:

Las capacitaciones deben ser ejecutadas en un periodo de tiempo trimestral o semestral.

Responsables: Gerencia de Talento Humano

Indicador: Responsabilidad

Estrategia.

Fomentar el crecimiento laboral

Acciones.

Ofrecer ascensos al personal del departamento de acuerdo al nivel de experiencia, así como también al tiempo de trayectoria dentro de la empresa.

Táctica:

Otorgar Compensaciones que impulsen al trabajador a ser más eficientes.

Técnica:

Becas Universitarias, Carta informativa de promoción o ascenso

Lapso de ejecución:

Lo convenido entre la organización, departamento de talento humano y representantes de los trabajadores

Responsables: Alta Gerencia y Gerencia de Talento Humano

Lineamiento III: Identificar los elementos del clima organizacional en la Clínica CEDES.

Dimensión: Elementos del clima organizacional.

Indicador: Participación

Estrategia.

Propiciar un clima organizacional participativo, mediante la implementación de mecanismos que faciliten la interacción constante, así como la receptividad para la intervención del personal que labora en la empresa.

Acciones.

Celebrar convivencias periódicas que impulsen a la interacción constantes entre los trabajadores.

Táctica: Llevar a cabo reuniones donde participen todos los empleados de la empresa, de manera que estos puedan interactuar y crear vínculos laborales tanto entre sí como con sus superiores.

Técnica: Celebración del día del trabajo y novena navideña.

Lapso de ejecución: La ejecución para la presente estrategia deberá realizarse semestralmente.

Responsables: Gerencia de Talento Humano

CONCLUSIONES

Una vez realizada la organización y análisis de las encuestas, y obtener los resultados en el proceso de recolección de datos, se elaboraron las conclusiones, teniendo en cuenta la posición teórica a la que recurrieron los investigadores, para dicho estudio, además, tendrá como base los objetivos específicos.

En lo relacionado con el primer objetivo, el cual estuvo enfocado en identificar el tipo de clima organizacional de la Clínica CEDES; los indicadores que se desarrollaron fueron: Autoritario, consultivo y participativo.

Se evidenció que el tipo de clima autoritario, consultivo y participativo, obtuvieron una calificación Moderada en el baremo de medición. Se concluyó que según la percepción de los trabajadores; los administrativos utilizan en su labor de dirección, los tres tipos de clima, pero hay una tendencia leve hacia el tipo de clima autoritario; donde no se brinda la confianza necesaria a los subordinados; por tal motivo se hace necesario que los líderes o administrativos, en su proceso de dirección, se orienten más hacia la participación de los diferentes actores de la organización, porque esto hace que los trabajadores se sientan importantes, debido a que sus opiniones y sugerencias son tenidas en cuenta.

Con respecto al segundo objetivo, el cual está determinado a analizar las dimensiones del clima organizacional en la Clínica CEDES, se concluyó que en la clínica se percibe un ambiente agradable de trabajo.

Asimismo, el liderazgo y el trabajo en equipo facilitan explotar al máximo las habilidades, además, el trabajo exige estar constantemente activo y se propicia un sano clima competitivo entre sus empleados.

De los resultados obtenidos se concluye que a pesar de que en términos generales las dimensiones del clima organizacional obtuvieron buena calificación; algunas de ellas como remuneración, recompensas y responsabilidad; en sus indicadores presentaron calificación moderada; lo cual indica que la organización debe revisar las políticas salariales y planes de incentivos; con el fin de que estas debilidades, más adelante no se conviertan en un problema mayor. Además, se hace necesario desarrollar actividades de integración laboral, con el fin de afianzar los lazos de amistad y compañerismo entre los trabajadores de la organización.

Seguidamente, en lo referente al tercer objetivo, el cual estuvo enfocado en identificar los elementos del clima organizacional, donde se concluyó que los trabajadores de la Clínica CEDES, opinan que las dimensiones del clima organizacional se utilizan en su lugar de trabajo, de buena manera, sin embargo, no se manejan completamente; necesitando una revisión para mejorar aquellos aspectos que presentan debilidad. Por tal motivo, se hace necesario hacerles seguimiento a elementos del clima organizacional, como participación y retroalimentación, los cuales tuvieron una calificación moderada; con el fin de buscar convertir en fortalezas, las debilidades encontradas.

Finalmente, el cuarto objetivo sobre proponer lineamientos estratégicos que faciliten un clima organizacional sano en la clínica CEDES, según los resultados obtenidos; es fundamental crear un plan institucional para conducir a las personas al logro de sus objetivos en un ambiente participativo, entusiasta y voluntaria; facilitando agregar valor y alcanzar la excelencia en el sistema gerencial, con la práctica de la planeación estratégica, el control y la

organización de los procesos de cada dependencia institucional . De tal manera, que líder directivo centre su desempeño en los procesos y resultados de la organización, desarrollando un trabajo en equipo de la mano de todos los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta, las conclusiones expuestas anteriormente y los objetivos específicos de la investigación, se recomienda a los administrativos del Centro Diagnostico de Especialistas – Clínica CEDES, lo siguiente:

En primer lugar, respecto a los tipos de clima organizacional en la clínica CEDES, se sugiere el desarrollo de un ambiente participativo, de modo que las opiniones de los trabajadores sean consideradas en la toma de decisiones para solución de los problemas relevantes, aportando sus ideas individuales en el establecimiento de las estrategias. Esto puede lograrse mediante el desarrollo de programas de formación de líderes que conlleve a crear un estilo integrador sobre las bases de criterios participativo, carismático y transformador de los procesos de trabajo, a fin de alcanzar los indicadores de gestión institucional, con un compromiso compartidos entre ellos y los colaboradores.

Seguidamente, en torno a las dimensiones del clima organizacional en la clínica CEDES, se sugiere revisar la escala salarial de los trabajadores, con el fin de buscar satisfacer las necesidades de éstos; además, la implementación de políticas que promuevan la entrega de bonos como sistema de compensación salarial a aquellos miembros con una labor destacada.

Finalmente, en lo relacionado con los elementos del clima organizacional en la clínica CEDES, se recomienda realizar convivencias periódicas que impulsen a la interacción constantes entre los trabajadores; a través de la celebración fechas o eventos especiales como día del trabajador, secretarias, cumpleaños, novena navideña, que fortalezcan las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Agudelo, R., Echeverry-R, C., Echeverry-M, C., Beltran, W., & Moreno, M. (2017). Clima organizacional en un hospital público de Quindío Colombia. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 25(3), 461-467. doi:<http://dx.doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO0989>

Arias, F. (2012). *Introducción a la Metodología Científica*. Venezuela: Editorial Episteme.

Atunez, Y. (2015). Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios de Banesco. (*Tesis de Maestría*). Universidad de Carabobo, Maracay, Aragua, Venezuela.

Battle, F., Villalobos, R., & Maya, R. (2012). *Transformaciones. Una guía para grupos y semilleros de investigadores*. Valledupar, Colombia: Ediciones UNICESAR.

Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial UOC.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Colombia, Colombia: Pearson Educación.

Bravo, M. (2013). *Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso de los Trabajadores*. Mexico D.F, México: Prentice Hall.

Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico: Trillas.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). Ciudad de Mexico, México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, Mexico: McGRAW-HILL Education.

Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). El liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención. (*Trabajo de Grado para optar al grado de Magíster Scientiarum en Dirección*). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Cuenca, S. (2018). El clima organizacional y gestión administrativa en la Gerencia Central de Gestión de las Personas del Seguro Social de Salud – ESSALUD, Jesús María 2016. (*Tesis de Maestría*). Universidad Cesar Vallejo, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/18969>: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/18969>

Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de los recursos humanos* (Sexta ed.). Ciudad de México, México: Pearson.

Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. . En P. Drucker. Grupo Editorial Norma.

Fernández, D., & Fernández, E. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.

Garcia, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Ciudad de Mexico, México: McGRAW-HILL.

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, A., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Ochoa, J., Olivares, A., & Verdugo, M. (2018). Factores de productividad laboral en el área de atención a clientes. En B. Ramírez, C. Suástegui, L. Vasquez, M. Oleta, L. Cañedo, & (Coord), *Competitividad en las organizaciones* (Primera ed., págs. 22-33). México: Qartuppi, S. de R.L. de C.V.

Palmezano, Y. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las empresas del sector gasífero Colombo Venezolano. (*Tesis para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia de RRHH*). Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo, Venezuela.

Pelaéz, O. (2012). Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente. *Letras*, 90-110.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). Naucalpan de Juárez,, México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México, México: PEARSON.

Sabino, C. (2014). *El proceso de Investigación*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Episteme.

Tamayo y Tamayo, M. (2014). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico D.F.: Limusa Noriega Editores.

Ucros, M. (2011). Factores del Clima Organizacional en las Universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia*, 91-102. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf>

Werther, W., & Davis, K. .. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (Septima ed.). Ciudad de México, Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores.



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

ANEXOS

**a. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
DIRIGIDOS AL PERSONAL DE ENFERMERÍA**

Instrucciones para responder a la encuesta

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con el **Clima Organizacional como factor clave para el diseño de Estrategias Gerenciales en la Clínica CEDES**. Para esta parte, se necesita que, por favor, lea el primer recuadro y cada afirmación (de la tabla presentada a continuación) y señale la opción que usted considera concuerda con su percepción en una escala (Likert) de 1 a 5, en donde:

5 = Totalmente de acuerdo.

4 = Parcialmente de acuerdo.

3 = Indiferente.

2 = Parcialmente en desacuerdo.

1 = Totalmente en desacuerdo.

Variable: Clima Organizacional

Afirmaciones

Dimensión: Tipo de Clima Organizacional					
Ítem	Indicador: Autoritario				
1	La actuación de la mayoría de los administrativos se considera más autoritaria que integradora				
2	El ambiente laboral de la institución me causa temor				
3	La Gerencia en la toma de decisiones, las opiniones de los trabajadores no son relevantes				
	Indicador: Participativo				
4	Su jefe le plantea nuevos retos en forma conjunta con usted.				
5	Para establecer los lineamientos estratégicos participan todas las áreas de la organización				

6	Su jefe socializa con los subordinados antes de tomar una decisión importante					
	Indicador: Consultivo					
7	La parte administrativa crea un ambiente donde los empleados se sientan útiles					
8	Siente usted que cuenta con el apoyo del gerente en cualquier momento que lo amerite					
9	Antes de tomar una decisión los administrativos consultan con todas las áreas de la organización.					
	Dimensión: Dimensiones del clima organizacional					
	Indicador: Estructura					
10	Conozco la misión, visión, valores, organigrama y el plan estratégico de la organización					
11	Me explican claramente los objetivos de la organización y de mi trabajo.					
12	El reglamento de trabajo y el manual de funciones se encuentra publicado y oficializado a todo el personal.					
	Indicador: Responsabilidad					
13	Las responsabilidades en el trabajo están acordes al cargo se desempeña en la empresa					
14	Respondo ante mi jefe por los resultados del equipo de trabajo					
15	En mi trabajo respondo por maquinaria y equipos costosos.					
	Indicador: Riesgo					
16	Los retos laborales facilitan explotar al máximo mis habilidades					
17	La empresa propicia un sano clima competitivo entre sus empleados					
18	El trabajo en la clínica exige estar constantemente activo					
	Indicador: Recompensas					

19	La empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo.					
20	Se me otorgan incentivos y bonificaciones económicas por logro de metas propuestas.					
21	Se siente motivado para el cumplimiento de su trabajo por los incentivos que otorga la empresa					
	Indicador: Calor y Apoyo					
22	El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es eficiente y oportuno					
23	Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que desarrollo mis actividades.					
24	Recibo apoyo de mi grupo de trabajo en la solución de problemas.					
	Indicador: Remuneración					
25	El salario que recibo corresponde a las funciones y responsabilidades del cargo.					
26	Se me paga mi salario en las fechas acordadas					
27	Recibo oportunamente mis prestaciones salariales.					
	Dimensión: Elementos del clima organizacional					
	Indicador: Comunicación					
28	Existe una buena comunicación con mi jefe y mis compañeros de trabajo					
29	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa					
30	En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilitan el logro de los resultados.					
	Indicador: Motivación.					
31	El trabajo que realizo en la empresa me brinda oportunidades de desarrollo profesional					
32	Mi jefe me motiva a desarrollar mi trabajo eficientemente					

33	Me encanta trabajar en esta empresa porque es una de las mejores a nivel regional					
	Indicador: Liderazgo					
34	El jefe estimula y motiva a su personal permanentemente por su desempeño.					
35	El jefe realiza supervisiones y a su vez asesora la labor del personal de la empresa					
36	El jefe tiene capacidad de convocatoria					
	Indicador: Relaciones Laborales					
37	Existen buenas relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre mis compañeros de trabajo.					
38	El ambiente creado entre compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones					
39	En mi tiempo libre o de descanso dentro de la empresa participo en actividades de esparcimiento con diferentes personas de la Organización					
	Indicador: Satisfacción laboral					
40	Me siento satisfecho de hacer parte de la Organización para la cual trabajo					
41	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo					
42	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la empresa					
	Indicador: Autonomía					
43	En esta organización existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o colectivamente para dar solución los problemas					
44	En el puesto de trabajo tengo autonomía para efectuar cambios en la forma en que realizo mi labor con el fin de hacerla más efectiva					
45	Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos					

Indicador: Participación						
46	En mi organización participó en la toma de decisiones de mi departamento					
47	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros					
48	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
Indicador: Trabajo en equipo						
49	Trabajar en equipo facilita alcanzar los objetivos planeados					
50	Las personas y los equipos de trabajo resuelven sus problemas laborales sin responsabilizar a otros					
51	Siempre que soy convocado a reuniones y/o trabajos en grupo, participo activamente.					
Indicador: Retroalimentación de desempeño						
52	Existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de mi trabajo, por parte del responsable del área.					
53	Cuando cometo un error, los compañeros de trabajo me retroalimentan para que este no vuelva a ocurrir.					
54	La retroalimentación de desempeño de mis jefes y compañeros me ayudan a mejorar cada día					
<i>Muchas Gracias ...</i>						

b. Fiabilidad del Instrumento

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	54