

CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD. REVISIÓN NARRATIVA

ALEXANDRA JULIETH HURTADO ORTIZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE SALUD
ESCUELA DE MEDICINA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD
BUCARAMANGA
2018

CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD. REVISIÓN NARRATIVA

ALEXANDRA JULIETH HURTADO ORTIZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
ADMISNITRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

DIRECTORA

MYRIAM RUIZ RODRIGUEZ

ENFERMERA

ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN EN SERVICIOS DE SALUD

ESPECIALISTA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

MAGISTER EN SISTEMAS DE SALUD

PHD EN SALUD PÚBLICA CON ÉNFASIS EN SISTEMAS DE SALUD

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE SALUD

ESCUELA DE MEDICINA

BUCARAMANGA

2018

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme estudiar la especialización, a mis padres, hermanos y mi novio por el apoyo incondicional; a mi directora de monografía la Dra Myriam por ser mi guía durante el desarrollo de este trabajo y por todas las enseñanzas que me brindó.

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1. DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 15 |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA..... | 15 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN | 18 |
| 2. OBJETIVOS | 21 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL | 21 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 21 |
| 3. MARCO TEÓRICO | 22 |
| 3.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CL | 22 |
| 3.2 DIFERENCIAS ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL | 26 |
| 3.3 MEDICIÓN DEL CL..... | 27 |
| 3.3.1 METODOLOGÍAS PARA LA MEDICIÓN..... | 30 |
| 3.4 IMPACTO DEL CL EN LA ORGANIZACIÓN..... | 34 |
| 3.5 IMPACTO EN EL ÁREA DE LA SALUD..... | 36 |
| 3.6 NORMATIVIDAD EN COLOMBIA QUE FAVORECE EL MEJORAMIENTO DEL CL | 40 |
| 4. METODOLOGÍA | 41 |

| | |
|---|----|
| 5. RESULTADOS..... | 42 |
| 5.1 CAUSAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS ESTUDIOS..... | 51 |
| 5.2 CONSECUENCIAS DEL CLIMA LABORAL..... | 52 |
| 6. CONCLUSIONES..... | 54 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 57 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| TABLA 1. Dimensiones del constructo de clima laboral. | 31 |
| TABLA 2. Instrumentos de medición del clima laboral. | 36 |
| TABLA 3. Aplicación de la escala de Litwin y Stringer en instituciones del sector salud. | 44 |
| TABLA 4. Resultados por dimensiones de la medición del clima laboral de los artículos que emplearon el instrumento de la OPS. | 57 |
| TABLA 5 Resultados por dimensiones de la medición del clima laboral de los artículos que emplearon el instrumento usado por Valencia y Wulf. | 59 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|---|------|
| GRÁFICA 1. País de origen de los artículos revisados. | 52 |
| GRÁFICA 2. Instrumentos de medición usados en la evaluación del clima organizacional. | 55 |

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Cuadro de clasificación de artículos

Los anexos están adjuntos en el CD y puede visualizarlos en base de datos de la biblioteca UIS

RESUMEN

TÍTULO: CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD. REVISIÓN NARRATIVA**
AUTOR: ALEXANDRA JULIETH HURTADO ORTIZ*

PALABRAS CLAVE: CLIMA LABORAL, CLIMA ORGANIZACIONAL, AMBIENTE LABORAL, ENTIDADES DE SALUD, INSTITUCIONES DE SALUD.

DESCRIPCIÓN:

El Clima laboral hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores del ambiente en el cual desempeñan su labor, siendo esto un determinante sobre su comportamiento, es decir influye directamente sobre la productividad, la satisfacción, la motivación, e incluso la calidad de los servicios prestados. El objetivo de este trabajo fue identificar a partir de una revisión narrativa y crítica de artículos y tesis, las causas y consecuencias del CL en las instituciones de salud en Latinoamérica y sus implicaciones para la administración de servicios de salud.

Se revisaron 12 artículos y tesis de diferentes instituciones de salud de baja y alta complejidad de Chile, México, Colombia, Paraguay y Cuba. Se encontró que en general los trabajadores tiene una mala percepción del CL, donde las dimensiones liderazgo, responsabilidad e identidad fueron las mejores evaluadas, y equipos y distribución de personas y material la que obtuvo peor puntaje. Cuatro de los doce artículos identificaron causas como la adecuada comunicación interna, la correcta asignación de cargos y los beneficios laborales. Entre las consecuencias, mayor eficacia en el desarrollo de las labores diarias, eficiencia y cumplimiento de las metas organizacionales, influye en el ausentismo laboral y el grado de insatisfacción.

Las diversas causas y consecuencias asociadas al CL son una herramienta para los administradores, para que implementen intervenciones de mejora en las entidades de salud. Es por eso que es de vital importancia realizar un diagnóstico periódico en las instituciones de salud, de manera que se garantice un servicio de calidad a los usuarios.

**Trabajo de grado

* Facultad de salud, Escuela de medicina, Especialización en administración de servicios de salud.
Directora: Dra. Myriam Ruíz Rodríguez.

ABSTRACT

TITLE: WORKPLACE CLIMATE IN HEALTH INSTITUTIONS**

AUTHOR: ALEXANDRA JULIETH HURTADO ORTIZ*

KEYWORDS: WORKPLACE CLIMATE, WORK ENVIROMENT, ORGANIZATIONAL CLIMATE, HEALT INSTITUTIONS, HEALTH ORGANIZATIONS.

DESCRIPTION:

The workplace climate refers to the perception that workers have of the enviroment in which they perform their work, being this a determinant of their behavior, so it can affect productivity, satisfaction, motivation, and even the quality of services borrowed. The aim of this work was to identify, from a narrative and critical review of articles and thesis, the causes and consequences of the workplace climate in health institutions in Latin America and their implications for the administration of health services.

The review was about 12 articles and thesis from different health institutions of low and high complexity from Chile, Mexico, Colombia, Paraguay and Cuba. It was found that in general the workers have a bad perception of the workplace climate, where the dimensions leadership, responsibility and identity were the best evaluated, and equipment and distribution of people and material the one that obtained worse score. Four of the twelve articles identified causes such as adequate internal communication, the correct assignment of post, and job benefits. Among the consequences, greater efficiency in the development of daily tasks, efficiency and compliance with organizational goals, labor absenteeism and the degree of dissatisfaction.

The various causes and consequences associated with workplace climate, became a tool for administrators to implement improvement interventions in the entities of health. That is why it is important to make a periodic diagnosis in health institutions, to ensure a quality service to users.

**Bachelor Thesis

* Facultad de salud, Escuela de medicina, Especialización en administración de servicios de salud.
Directora: Dra. Myriam Ruíz Rodríguez.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un tema que ha sido estudiado por múltiples autores desde el siglo XX, con el fin de encontrar una definición y determinar la relación entre el clima laboral y la dinámica organizacional; sin embargo, aún no hay un consenso sobre su definición y todavía es un campo poco explorado en el ámbito de la salud de la población Latinoamericana. En términos generales, el clima laboral se refiere a una serie de percepciones que tienen los trabajadores acerca del ambiente interno de una organización, el cual influye en el comportamiento del trabajador, luego tiene repercusiones en la productividad, el desempeño, la satisfacción, e incluso la calidad de los servicios que presta una entidad.

Es por ello que se torna un tema de gran importancia entre los administradores en especial, en el área de la salud, dado que, en la actualidad, las entidades de salud en Colombia pasan en general por una crisis que requiere de soluciones que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

Con este trabajo se pretende realizar una revisión teórica sobre el clima laboral, en cuanto a su definición, la historia, la normatividad y los efectos que este ocasiona sobre el personal de salud, con el fin de analizar a la luz de la gestión de servicios de salud la situación del clima laboral en las instituciones de salud de Latinoamérica. Por medio de ello se pretende identificar estrategias de abordaje para mejorar el clima laboral en las instituciones de salud y prevenir los efectos negativos sobre el personal de salud.

1. DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Dentro del desarrollo de las organizaciones se encuentra la Gestión del Talento Humano, que se encarga de coordinar armónicamente el ingreso, permanencia y progreso de las personas en las instituciones. El talento humano es el activo más importante de las empresas porque aporta habilidades, conocimientos, actitudes y percepciones a las instituciones, permitiendo que estas evolucionen en el mercado. La Gestión del Talento Humano surge de la mano con la revolución industrial cuando se crea el Departamento de Relaciones Industriales, con el fin de mediar la dinámica entre las organizaciones y los empleados, el cual era un oficio encaminado a evitar conflictos. Seguido a esto se le da el calificativo de Administración del Personal, conservando la misma función, y para 1970 se establece como Administración en Recursos Humanos, enfocado en el trato de las personas como agentes activos y proactivos que impulsan la innovación organizacional. [1]

En la gestión de recurso humano se trata de captar, mantener y desarrollar el personal, para que den lo mejor de sí es un medio como dice Chiavenato, para alcanzar la eficiencia y eficacia de las entidades. Para esto se requiere que los empleados se desenvuelvan en un entorno adecuado de bienestar que facilite la satisfacción plena de la gente. Es por ello que surge el interés por estudiar el modo en que los administrativos crean el ambiente en que se desempeñan los trabajadores, el grado de competencia, su capacidad para que las acciones que se llevaban a cabo ejerzan una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional, estableciendo el concepto de clima laboral (CL). [2]

Para definir el término de CL es necesario remitirse al siglo XX con la Escuela Administrativa de las Relaciones Humanas, cuyo principal representante es Mayo,

quien refiere la importancia de estudiar el comportamiento del empleado y la influencia de los factores psicológicos sobre estos; de esta forma se evidencia la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo. Más adelante con la Escuela Behaviorista de Maslow, McGregor, Herzberg, entre otros, se complementa esta visión, mediante el enfoque de las organizaciones en el bienestar del individuo y los elementos motivacionales con los cuales se busca mejorar la funcionalidad de las instituciones y proveer satisfacción a los empleados. [3]

El concepto de CL se ha venido construyendo paulatinamente a través de múltiples autores. De forma general, se considera que hace referencia a un conjunto de elementos basados en las percepciones individuales, que definen una organización, su ambiente interno; el cual influye de manera positiva o negativa en la conducta de la comunidad que la constituyen. [4]

Es por esto que el CL es una herramienta fundamental para el desarrollo de las empresas, en cuanto que gracias a su medición los administrativos identifican los elementos que afectan a los sujetos bajo su cargo, los factores motivacionales, el grado de satisfacción, entre otros, los cuales definen la forma cómo se comportan [5], para de esta manera implementar múltiples alternativas que permitan mejorarlo, y así proveer un ambiente saludable en sus instituciones.

Para el caso de Colombia se han realizado numerosos estudios respecto al tema que aportan conceptos relevantes, como el realizado por Buitrago en 2010 en la alcaldía de Santa Rosa de Cabal que pone en evidencia que el CL es tan particular que aun dentro de una misma entidad se evidencian microclimas, lo cual permite entender que es situacional y muy dependiente de cada individuo y de los elementos que los rodean. [6] Por otro lado, en el estudio de Duque, se demuestra la importancia de la inducción dentro de los procesos internos de las entidades en la medida que son el punto de partida para que el trabajador conozca la empresa y se cree sentido de pertenencia, esto con el fin de mejorar la percepción. [7]

En nuestro país se rige el CL de acuerdo a Carta Iberoamericana de la Función Pública que menciona *“los sistemas de función pública deberán incorporar las reglas y políticas necesarias para garantizar los derechos de los empleados públicos en materia de salud laboral”*. Se establece que el CL se debe medir de forma periódica, con el fin de mantener a salvo la salud ocupacional, para garantizar las condiciones mínimas necesarias para un CL adecuado. Según la ley 9 de 1979 por la cual se establecen las obligaciones de las empresas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones, se establece que *“La salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo socio-económico del país; su preservación y conservación son actividades de interés social y sanitario en las que participan el Gobierno y los particulares”*. [8]

Tal como se ha expuesto hasta ahora, el CL es un elemento central de la gestión y administración en las empresas por su relación con el bienestar de los trabajadores y con el desempeño y logros organizacionales. Por tal razón, desde el punto de vista del papel del administrador se hace necesario que se encargue de evaluar las diferentes fuentes que puedan ser generadoras de actitudes negativas frente a las instituciones; identificar los factores de estrés, conflicto o insatisfacción, y luego iniciar un cambio sobre estos elementos y sostenerlo en el tiempo. Un buen clima laboral se traduce en afiliación, productividad, fácil adaptación, innovación y lo contrario genera alta rotación, ausentismo, poco compromiso e incluso baja productividad. [7]

Al igual que en cualquier empresa, en las instituciones de prestación de servicios de salud (IPS) el CL es de gran relevancia dado que el fin último de éstas es la satisfacción de los usuarios; satisfacer las necesidades de salud de los usuarios implica trabajar con personas que se encuentran en algún estado de vulnerabilidad secundario a su enfermedad y por lo tanto se demanda del equipo de salud una atención con calidad, calidez y humanizada que será lograda si se consigue que los profesionales de la salud laboren en un ambiente cuyo CL los mantenga satisfechos

y cómodos en el desempeño de su labor. De esta manera los directivos de las IPS tienen la responsabilidad de conocer en qué grado la satisfacción puede incidir en la salud poblacional, dado que si no se le brinda en las instituciones es posible que busquen alternativas menos beneficiosas, y por ello se pueden aumentar problemas en el bienestar comunitario. [9]

Diversos estudios sobre CL se han realizado en el entorno de las IPS; no obstante, según el conocimiento de la autora de este trabajo, no se encontraron artículos de revisión que muestren a los tomadores de decisiones de una forma resumida los elementos comunes o divergentes que los distintos estudios han encontrado sobre CL en cuanto a sus características, cuáles son los factores y cuáles podrían ser los efectos sobre los trabajadores y sobre la empresa. Esta información ayudaría a los administradores de las IPS a tomar decisiones basados en la evidencia. Por esta razón, la presente monografía hace una revisión narrativa del sobre el CL en las IPS.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las instituciones de salud se desenvuelven en un ambiente muy competitivo, impredecible, sujetos a cambios constantemente, debido a múltiples factores como el aumento de fusiones y adquisiciones, los cambios tecnológicos, la flexibilización laboral, entre otros. [10] Se propone que el principal desafío para las empresas hoy en día, es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. [11]

Por lo tanto, es importante que los gerentes conozcan dentro de sus entidades el ambiente que predomina y cómo es percibido por sus trabajadores, dado que este es un factor intrínseco que repercute en la salud física y mental del individuo.[12] El CL refleja la manera como sus empleados perciben el ambiente interno de la organización, que está atado a los cambios cotidianos que se presentan en las

organizaciones; no se debe confundir con la satisfacción y la motivación en cuanto a que el CL refleja una relación directa con la productividad. De manera que al mejorar estos aspectos los costos asociados al ausentismo, rotación y baja productividad se van a disminuir. [13]

El papel del administrador no se limita al de la auditoría, su desempeño como directivo también influye de manera positiva o negativa sobre el CL. Lippit y White lo demostraron en sus estudios evidenciando que el tipo de liderazgo modifica dicha percepción, luego es un factor para tener en cuenta a la hora de abordar el CL. [9]

Adicionalmente, el CL es creado por los mismos miembros de la institución y por sus formas y procesos de trabajo, este aspecto es importante, pues los mismos empleados pueden fácilmente identificar las características de su CL y esto facilita su participación en las acciones de mejora. [14]

En los últimos años ha habido un creciente interés por estudiar la falta de motivación, insatisfacción, ausentismo, rotación del personal, y estrés laboral entre los profesionales de la salud y muchos de estos aspectos son considerados como reflejo del mal CL. En algunos artículos se reporta de 30 a 40% de casos de síndrome de burnout entre los empleados de la salud, es decir presentan cambios psicológicos que van desde el descontento hasta la irritabilidad y los estallidos emocionales. [12, 15] En el área de la salud el profesional se enfrenta diariamente a un medio complicado, con alta responsabilidad y retos difíciles de afrontar que le exigen grandes esfuerzos, lo cual puede causar problemas en la calidad de la atención que ofrece a los usuarios, aspecto que pueden empeorar si el CL no es adecuado.

Estudios muestran que mejorar el lugar de trabajo, el ambiente, la comunicación, la infraestructura y el CL, favorece la calidad de los servicios de salud, [16] incluso hay autores que demuestran que el CL influye en la adherencia de las Guías de Práctica

Clínica por parte del personal profesional. [17] Esta evidencia ha llevado a que el CL sea un tema de interés para los empleadores, quienes deben hacer mediciones periódicas para garantizar un ambiente de trabajo adecuado. Un mal CL se traduce en bajo desempeño, menos satisfacción por parte de los pacientes y puede afectar la adherencia al tratamiento de estos. [18] Este trabajo puede aportar información a los administradores de servicios de salud en cuanto a las concepciones sobre CL, y cómo se ha estudiado empíricamente en las instituciones de salud.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una revisión narrativa de del clima laboral en las instituciones de salud.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir en forma general la conceptualización del clima laboral, definición, historia, normatividad e influencia sobre los profesionales de salud.

Analizar a la luz de la gestión de servicios de salud la situación del clima laboral en las instituciones de salud de Latinoamérica.

Identificar estrategias de abordaje para mejorar el clima laboral en las instituciones de salud y prevenir los efectos negativos sobre el personal de salud.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CL

EL término CL es relativamente reciente y es por ello que no hay hasta el momento un consenso claro de su definición. A lo largo de los últimos 90 años múltiples autores han propuesto diversas definiciones. En los años treinta con Lippit y White se hace la primera aproximación al CL, refiriéndose a la atmósfera social y estableciendo relación entre estilo de liderazgo y clima, se proponen seis dimensiones que lo componen, como conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional y calor y apoyo. [5]

Luego en los años cincuenta, Cornell manifiesta que el CL es la mezcla de las diversas percepciones que tienen los trabajadores de la organización. [7] Posteriormente, Lewin con la Teoría del Campo pretende estudiar la motivación y la percepción humana y propone que se debe conocer a la persona y su ambiente para comprender por qué se comporta de una determinada manera. [19]

En el año 57 Argyris menciona la relevancia de la interacción individuo-organización, con énfasis en la creación de una atmosfera de confianza, y tranquilidad, todo relacionado con la cultura y subculturas a nivel interno. [20] Luego Gellerman en el año 60 refiere que el CL es el carácter de una compañía y Sells por la misma época, afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos, lo cual depende de la percepción y el entorno cultural. McGregor refirió que los directivos son los responsables de crear el clima en el cual se desenvuelven los trabajadores, de esta forma se ve afectado el desempeño de ellos. [21] Tres años más tarde Halpin y Croft señalan que el CL es la opinión que construyen los empleadores de la corporación, proponiendo una visión subjetiva del término. [22]

Al siguiente año Atkinson manifiestan que el CL se ve moldeado por la interacción entre los incentivos de la organización y las experiencias generadas en la relación. [23] En la misma temporada, 1964, Forehand y Von Gilmer con un enfoque estructuralista, definen el clima laboral como un conjunto de características que describen la organización al tiempo que las diferencia de las demás, son permanentes e influyen en el comportamiento de las personas dentro de la institución. [24]

Para 1967 Likert define el CL como una atmósfera de trabajo que se interpreta en apoyo, lo cual mejora el rendimiento de los trabajadores. [25] Luego Litwin y Stringer en 1968 manifiestan que el clima organizacional es la mezcla de los efectos subjetivos que percibe tanto del sistema como de la gestión administrativa, al igual que de otros elementos ambientales, culturales, valores y motivaciones, lo cual permanece en el tiempo e influye en el comportamiento de los sujetos. Para 1968 hay dos expositores, por un lado, Pace que entiende el CL como la percepción de una serie de características organizativas relacionadas con la calidad del ambiente interno con influencia en el proceder, [26] por otro lado, Tagiuri menciona que el CL es una cualidad subjetiva del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros. [27]

En 1971 Campbell, Dunnette, Lawler y Weick describen el CL como una serie de atributos de una empresa, que consisten en la manera como interactúa la entidad con sus trabajadores y con el medio ambiente, de acuerdo con ellos, para los individuos el clima es un conjunto de actividades y expectativas que caracterizan a la organización. [6]

Para el año 1974, Slocum realiza un valioso aporte dado que propone una diferenciación dentro del mismo término, clima organizacional para cuando se estudia desde el punto de vista de la organización y clima psicológico cuando se mide de manera individual. [21] De igual manera, en el año 74, Dubran menciona

que cada organización tiene unos rasgos particulares los cuales son percibidos por sus integrantes, y terminan en una estructura psicológica que influye en el actuar de ellos. [23] Pritchard y Karasick el mismo año refieren que el CL es una cualidad que permanece en el tiempo del ambiente interno de la organización y resulta del comportamiento de los administrativos. [23]

Luego en 1976 Payne y Pugh proponen que el concepto de CL es el reflejo de diversos elementos como normas, actitudes, conductas y sentimientos manifestados por medio de percepciones que varían según el nivel de la empresa. En el año 79, Dressler menciona de forma similar a lo que algunos habían propuesto, que el CL son las percepciones y la opinión que se forman de la organización los trabajadores. Por el mismo año Sudarsky dice que el CL es el reflejo situacional de diferentes patrones de comportamiento. [27]

Para los años ochenta Flippo en 1984 quien hace una equivalencia entre el clima organizacional y el clima meteorológico, manifiesta que el CL son las condiciones del entorno de una institución, los atributos, la estructura y los tipos de liderazgo, estos ejercen efectos sobre los comportamientos de los individuos que la conforman.[28] Luego Brunet en 1987 define el clima organizacional como las percepciones que se construyen a partir de valores, opiniones, satisfacción, productividad y actitudes de los integrantes de la empresa lo cual se ve influenciado por variables tanto del entorno como personales.[29]

En 1990 se describen tres conceptos propuestos por Reichers y Schneider, Robbins y Chiavenato. Reichers y Schneider proponen que el CL es un conjunto de percepciones que son compartidas por los empleados en relación con su ambiente, las políticas y procedimientos de la entidad. Por otro lado. Robbins entiende el CL como *“la personalidad de la organización”*, y la asimila con la cultura en el sentido que permite confirmar los valores, costumbres y tradiciones. [30] Chiavenato describe el CL como el medio interno y la atmósfera de una institución, en el cual

influyen diversos elementos, depende directamente de la forma en la que se sientan los miembros de una organización, “*genera dinámicas como la motivación, la satisfacción, ausentismo y productividad*”. [31]

Peiro en 1995 define el CL como un conjunto de percepciones, o imágenes de la realidad subjetiva de las empresas, en donde estas se convierten en entornos psicológicamente significativos; de igual forma Álvarez refiere que el CL es la expresión de las percepciones o interpretaciones que hace el individuo del ambiente interno del clima organizacional. Dos años después, Goncalvez propone que el clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta. [31]

Para el año 2001 Toro indica que el clima organizacional consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas y prácticas de las instituciones. [32] Méndez en el 2006 concluye que el CL, es la percepción de los individuos dentro de una organización y su importancia radica en que permite entender los procesos internos que se presentan en las relaciones interpersonales de los trabajadores, de igual forma dan las pautas para realizar acciones de cambio a medida que se alteren los procesos. [31]

Como puede notarse, la definición de CL es un concepto multisistémico. Para la presente monografía, la definición de CL que se adopta es la referente a un conjunto de percepciones que se forman los empleados acerca del ambiente en el cual trabajan, el cual influye de manera positiva o negativa sobre el desempeño de los trabajadores.

3.2 DIFERENCIAS ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Es común que se traten de forma indiferente los términos clima y cultura y no se tenga claro la definición de cada una, es por eso que a continuación se realizará una corta revisión. Para iniciar es necesario repasar las definiciones de cada palabra. Clima según la Real academia española, se define como el ambiente, las condiciones o circunstancias. Por otro lado, la cultura hace referencia al “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”, ahora, aplicado en el contexto de una organización hay múltiples discusiones.

El concepto de cultura organizacional nace a finales de los noventa con Pettigrew y Rousseau, citados por Jaime y Araujo, quienes lo definen como creencias o valores compartidos. [21] Más adelante los investigadores organizacionales refieren la cultura como la mezcla de conocimientos compartidos por los integrantes de una institución que son adquiridas por el aprendizaje social a los cuales se encuentran expuestos. Sin embargo, según Goffe y Jones las culturas son dinámicas y cambiantes. [21]

Luego en 1996, Gibson, Ivancevich y Donnelly citados por Jaime y Araujo, refieren que son sinónimos cuando se refieren a la personalidad y el carácter de una institución. Por otro lado, en la misma época, Denison afirma que el clima y la cultura organizacional tienen características distinguibles, el primero hace referencia a elementos ambientales que son opiniones consientes, es decir, normas y pautas de comportamiento que podrían estar incluidas en la cultura, la cual define como los valores y presunciones primarias. [21]

Posteriormente en 1998 Schein, mencionado por Aguirre, considera que la cultura organizacional es el nivel más profundo de creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconstantemente para regular la acción colectiva, que especifican y uniforman los modos colectivos de actuar de una empresa. La

cultura moldea el clima, este último refleja aspectos superficiales de la cultura, se refiere a algo profundo y constante, adscrito la realidad cotidiana. [33]

Otros autores como Wilderom y Peterson en el 2000, leídos en Jaime y Araujo, sugieren que son términos complementarios que se superponen y comparten el hecho de que tratan de caracterizar las relaciones compartidas entre grupos de sujetos que experimentan ciertos eventos semejantes. [21] En el mismo año, Zapata explica que ambos son elementos dependientes que aportan al desarrollo empresarial. [27] Ya para el 2002 Martín, según Jaime y Araujo, propone una perspectiva en la que se asume la cultura como metáfora, *“una especie de lente por medio de la cual se examina la vida organizacional”*. [21]

En el ámbito de la salud, la cultura organizacional se puede definir como una serie de normas del tipo administrativo que determinan el comportamiento de los trabajadores, de tal manera que incide en los procesos de dirección; a diferencia de la cultura organizacional, el CL muestra las respuestas emocionales y percepciones de los trabajadores a su entorno. [9]

3.3 MEDICIÓN DEL CL

Dentro de las organizaciones es de gran relevancia para el nivel gerencial conocer las opiniones que tienen los trabajadores acerca del ambiente laboral, para identificar los elementos que influyen ya sea de forma positiva o negativa en la conducta de estos, es por ello que se hace necesario realizar mediciones de forma periódica, así es posible implementar cambios que permitan modificar positivamente la conducta de los individuos en beneficio de la empresa. A continuación, se hace una breve reseña acerca de las diversas metodologías de medición.

La medición se lleva a cabo a través de diversos instrumentos que constan de diferentes dimensiones, que afectan el comportamiento de los sujetos, estas son

elegidas según la institución de acuerdo a sus necesidades y la forma como está estructurada la entidad. [26] En una revisión de artículos se encontró que en la mayoría de cuestionarios las dimensiones más usadas son las ocho siguientes: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión. [34]

- Toma de decisiones: opinión acerca de la capacidad de decidir sobre la alternativa más viable, se asemeja a autonomía o responsabilidad.
- Claridad organizacional: percepción sobre las directrices administrativas y su congruencia con la empresa.
- Factor de liderazgo: percepción sobre la función que ejerce el líder, la cual influye en el rendimiento y la motivación, esto afecta los niveles de eficacia y eficiencia.
- Interacción social: percepción acerca de la instauración de relaciones, el apoyo y el acompañamiento.
- Motivación: opinión sobre las posibilidades que ofrece la organización de dar apoyo para el logro de metas.
- Sistema de recompensas e incentivos: apreciación que tiene los trabajadores sobre las retribuciones económicas o afectivas, ya sean remuneraciones, reconocimientos o bonificaciones.
- Apertura organizacional: percepción de que la institución escucha y apoya los momentos en los que los trabajadores dan sugerencias, y de igual manera que son puestas a consideración sus inquietudes.
- La supervisión: apreciación que tiene los empleados sobre reconocer un superior que se encarga de orientar el desarrollo de la labor.

En la tabla 1 se consignan las dimensiones del constructo CL propuestas según variados autores

Tabla 1. Dimensiones del constructo de Clima Laboral

| Autor | Dimensiones |
|-------------------------|--|
| Halpin y Crofts | Desempeño, obstáculos, intimidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración |
| Forehand y Gilmer | Tamaño de la organización, estructura organizacional, complejidad sistemática, estilo de liderazgo, orientación de fines |
| Likert | Métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de: comunicación, de influencia, de toma de decisiones, de control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento |
| Litwin y Stringer | Estructura, responsabilidad individual, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad |
| Schneider y Barlett | Apoyo de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto, satisfacción, estructura organizacional |
| Meyer | Conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional, espíritu de trabajo |
| Friedlander y Margulies | Empeño, obstáculos, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, acento sobre la producción, confianza, consideración |
| Payneetal | Tipo de organización y control |
| Pritchard y Karasick | Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo |
| Lawleretal | Competencia, eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo, impulsividad |
| Gavin | Estructura organizacional, obstáculo, recompensa, espíritu de trabajo, confianza y consideración, riesgo y desafíos |
| Steers | Esfuerzo organizacional, refuerzo, centralización del poder, posibilidad de cumplimiento, formación y desarrollo, seguridad contra riesgo, apertura contra rigidez, estatus y moral, reconocimiento y retroalimentación, competencia y flexibilidad organizacional |
| Newman | Estilo de supervivencia, característica de la tarea, relación entre el desempeño y recompensa, motivación laboral, equipo y distribución de personas y materiales, entrenamiento, políticas sobre toma de decisiones, espacio de trabajo, presión para producir, responsabilidad e importancia del trabajo |
| Campbell | Autonomía individual, grado de estructura del puesto, recompensa, consideración, agradecimiento y apoyo |
| James y Jones | Características de: trabajo y rol, liderazgo, grupo de trabajo, y de la organización |
| Bowers y Taylor | Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones |
| Brunet | Autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa, consideración, agradecimiento y apoyo |
| Silva | Autonomía individual, grados de estructura e influencia en el cargo, recompensa, consideración, entusiasmo y apoyo, orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo |

Adaptado de los artículos: Concepto y dimensiones del clima organizacional, por Sandoval (2004); y Clima organizacional en Colombia, El IMCOC: un método de análisis para su intervención, por Méndez (2003) [35,36]

3.3.1 Metodologías para la medición. Así como hay múltiples definiciones, de igual manera estos autores han propuesto variadas estrategias para realizar mediciones del CL. Por ejemplo, Brunet en 1987, leído en Gandara y Dimitri, propone que el mejor instrumento es el cuestionario escrito que presenta múltiples preguntas acerca de hechos particulares de la organización para evaluar el grado de acuerdo. Adicionalmente, García y Bedoya en 1997, citado por Gandara y Dimitri, refieren que hay tres estrategias que permiten medir el CL. Primero, observar el comportamiento y desarrollo de sus empleados, segundo, hacer entrevistas directas a los trabajadores y tercero encuestar a empleadores por medio de cuestionario. [37]

Otro ejemplo es Méndez, citado por Gandara y Dimitri, quien en el 2006 manifiesta que el CL se mide a través de instrumentos que permitan identificar y analizar factores internos ya sean formales o informales, que modifican el actuar de los empleados, esto a partir de las percepciones que tienen de su entorno organizacional. Luego, en términos generales los cuestionarios formulan preguntas que ameritan respuesta de tipo nominal o intervalo, de forma que se pide al encuestado que manifieste cómo percibe la situación actual y el ideal de esta, para poder identificar el grado de satisfacción con el CL. [37]

En el estudio de CL diversos autores concluyen que es fundamental para el éxito de una organización en la medida que condiciona el comportamiento de sus empleadores, y por esto recomiendan la medición periódica y el diseño de planes de mejora. [38]

Existen diferentes tipos de estudios en una empresa: comparativos, cuando se evalúan diversos climas dentro de una misma entidad, o longitudinales, cuando se evalúan los efectos del CL en una entidad indicada.[27] Independientemente del tipo de estudio, lo más importante en el proceso de medición es la calidad del instrumento evaluado dado que éste debe ser capaz de cuantificar las dimensiones

de importancia y pertinentes dentro de la institución, algunos instrumentos utilizados para tal fin son:

- Inventario de clima psicológico Gavin y Howe
- Índice de clima organizacional de Stern
- Cuestionario de clima organizacional de James y Sells
- Encuesta de calidad de empleo de Kahn
- Cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman
- Escala de ambientes de trabajo de Moos
- Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts
- Escala del ambiente aniversario de Pace
- Cuestionario de salud organizacional de Milles
- Cuestionario de clima laboral de Litwin y Stringer
- Test de perfil organizacional de Rensis Likert
- TECLA: Test de clima organizacional de Jhon Sudarsky
- Cuestionario de Octavio García
- Encuesta ECO de Fernando Toro
- Cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.) de Kettering
- Modelo de Hernán Álvarez Londoño - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante
- Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)
- Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez
- Inventario del clima laboral de la organización panamericana de la salud

En la tabla 2 se presenta un resumen de los instrumentos más relevantes

Tabla 2. Instrumentos de medición del clima laboral

| Nombre | Contexto | Dimensiones | Características |
|--|--|--|--|
| CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL DE LITWIN Y STRINGER | 1. Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional 2. Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual 3. Determinar los efectos del CL sobre variantes tradicionales, como satisfacción personal y desempeño organizacional | Estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez, estándares, conflicto, identidad, lealtad | 50 ítems Completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo |
| RENSIS LIKERT. PERFIL ORGANIZACIONAL | CL como variable entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial | Métodos de mando, fuerzas de motivación, procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisión, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento | Relaciona dos instrumentos complementarios: 1. identifica a que sistema de gestión pertenece una organización (i y ii cerrado estructura rígida, iii y iv abierto, flexible) 2. facilita mostrar las diferencias entre los sistemas de gestión 90 preguntas |
| TECLA: TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL JHON SUDARSKY | Fundamentado en la teoría de la motivación de McClellan y Atkinson identificación necesidades de afiliación poder y logro | Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario | Falso o verdadero |
| MODELO DE OCTAVIO GARCÍA | Centrado en lo que siente y piensa el personal de la organización, conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas | reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa | 17 preguntas |
| FERNANDO TORO, ENCUESTA ECO | Se fundamenta en que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, partiendo del concepto que | Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, | 49 ítems se califica por escala de 5 puntos: |

| | | | | |
|---|----|--|--|--|
| | | se forman de ellas; lo cual se influencia por las actuaciones de otras personas. | Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto) * | 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto. |
| MODELO DE HERNÁN ÁLVAREZ LONDOÑO - HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE | DE | Si la respuesta respecto algún ítem no es satisfactorio, se solicita la opinión acerca de esto; por lo tanto, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal. | Claridad Organizacional, Estructura, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización. | 24 factores Valoración de 1-10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante) |
| IMCOC: INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS DE CARLOS MENDEZ | EL | Permite identificar grado de percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a eventos particulares que se evidencian en la empresa | Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información | 45 preguntas Software para la tabulación y manejo estadístico de los datos**. Escala de 7 intervalos según la intensidad de esa percepción |

Adaptado de García, Clima organización y su diagnóstico: una aproximación conceptual.2009.

* Cada variable es evaluada con 6 ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado

**Permite adicionar preguntas de acuerdo al contexto de la organización sin afectar la validez del cuestionario

Cada institución es responsable de elegir el instrumento de medición acorde con sus necesidades, y los objetivos que pretendan. Altmann, citado por García, refiere que para seleccionar la encuesta que va a usar se debe tener en cuenta el alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir; que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación al medio ambiente laboral y su aplicación en toda la organización o en un área específica. Adicionalmente, es importante al momento de aplicarla independizar al investigador y el objetivo, para minimizar sesgo en los resultados y las conclusiones, que el encuestador debe ser anónimo, y hay que conservar la confidencialidad. Posterior a la medición es relevante llevar a cabo la retroalimentación y exponer a los trabajadores los planes de mejora para corregir las dificultades evidenciadas. [27]

3.4 IMPACTO DEL CL EN LA ORGANIZACIÓN

Werther y Davis en 1995, refieren que para mejorar la productividad a largo plazo es necesario mejorar el CL. Ellos exponen que a corto plazo bajo una administración autocrática se pueden elevar los niveles de productividad a costa de empeorar condiciones de trabajo, sin embargo, no es posible mantener este ritmo al pasar el tiempo y se observa una disminución de la productividad, dado que se genera desmotivación. Este tipo de administración aumenta el ausentismo y la tasa de rotación, lo cual ocasiona que baje la motivación y el trabajo se limite a lo mínimo requerido. [39]

Múltiples autores como La Follette, Sims, entre otros, citados por Gómez; encontraron una relación positiva entre el CL, la satisfacción en el trabajo y el desempeño. Adicionalmente, Friedlander, Greenber, y colaboradores, citados por Gómez, evidenciaron que en un ambiente donde se incentiva el apoyo y la comunicación abierta; se propicia un incremento en la productividad y una

disminución en el tiempo de entrenamiento y la deserción. Por otro lado, también se ha encontrado que el CL motiva el logro siendo esto un medio para promover la satisfacción. [26]

De manera similar, Ostroff, Kinicky y Tamis en el 2003 citados por Cardona y Zambrano, sostienen que el CL influye en los comportamientos individuales y grupales como la satisfacción laboral, la rotación, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad del servicio e incluso el desempeño.[34] Por otro lado, Morrow, Bowers y Seashore , citados por Gómez, identificaron factores que influyen en el CL tales como *“las políticas, las practicas organizacionales, la organización estructural, la tecnología, el ambiente externo, el tamaño de la organización y la posición de la jerarquía”*. [26]

Según Álvarez, “las percepciones que abarcan el clima organizacional se originan en diversos factores como los de liderazgo y prácticas de dirección. Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, como las comunicaciones, las relaciones de dependencia, las promociones, las remuneraciones. Las consecuencias del comportamiento en el trabajo, como los sistemas de incentivos, el apoyo social, interacción con los demás miembros de la institución, etc. Factores culturales propios de la región, del país, de tipo étnico, religioso, de sexo, etc.” [23]

El CL no es tangible, sin embargo, se siente y afecta el comportamiento de los individuos, de igual forma se ve afectado por la relación entre la organización y sus integrantes; es por ello que se compone por múltiples elementos como:

- El aspecto individual de los empleados (actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc.)
- Los grupos dentro de la organización (su estructura, procesos, cohesión, burocracia).

- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- El liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo.
- Los procesos organizacionales: la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones. [23]

3.5 IMPACTO EN EL ÁREA DE LA SALUD

Múltiples estudios han puesto en evidencia que el CL afecta la motivación, el comportamiento y el desempeño de los trabajadores; por lo tanto, se han incrementado los esfuerzos por mejorar la vida laboral por parte de las organizaciones, de forma que el empleador tenga la oportunidad de mejorar su entorno. Adicionalmente, el CL permite comprender los elementos que influyen en el rendimiento de los individuos, lo cual se relaciona directamente con el desarrollo institucional, porque, *“cuando algo crece se hace cuantitativamente mayor pero cuando algo se desarrolla se hace cualitativamente mejor o al menos diferente.”* Es por ello que se hace necesaria la búsqueda de un CL que permita el desempeño exitoso de cualquier sistema, en especial del sistema sanitario, con la consiguiente formación de valores éticos y políticos en sus empleadores. [40]

En el ámbito organizacional del sector salud es de vital importancia que las entidades de salud ofrezcan atención médica oportuna, asequible, pertinente y de calidad como menciona la Organización Mundial de la Salud. Dichas cualidades se logran si se cuenta con un CL propicio. Un buen clima laboral ayudaría a disminuir algunas de las deficiencias del sistema de salud en Colombia, como lo es la falta de información de los pacientes y sus familiares, el trato incorrecto a los pacientes, entre otros. [41]

En el año 90, Aguirre comenta que es requisito del acto médico evaluar la percepción de los usuarios y los trabajadores de la salud, como una oportunidad de

mejorar la gestión en los servicios de salud. En este sentido, el CL es una herramienta que permite identificar factores que incrementan la calidad de vida laboral de los profesionales de la salud, y por consiguiente la de los servicios que se ofrecen a los pacientes. [42]

Múltiples autores como Quevedo, Segredo, Reyes entre otros, citados por González, Pedraza y Sánchez, hacen referencia que en la salud los modelos más utilizados para evaluar el clima laboral son los siguientes:

- Likert: las conductas de los empleados son condicionadas por las percepciones del comportamiento administrativo y las condiciones laborales.
- Litwin y Stringer: toma como referencia la teoría de la motivación de McClellan. Refiere que la percepción del CL parte de factores como el liderazgo, prácticas de dirección, estructura organizacional y toma de decisiones, entre otras, y tiene consecuencias en la productividad, la satisfacción, la rotación y adaptación de los empleados.
- Pritchard y Karasick: el CL es una cualidad permanente como resultado del comportamiento de los empleados y empleadores, las políticas y la satisfacción laboral. [42]

En la tabla 3 se aprecian los objetivos y resultados que se persiguen con la utilización de escalas para medir CL en el área de la salud.

Tabla 3. Aplicación de la escala de Litwin y Stringer en instituciones del sector salud

| Autor | Objetivo del estudio | Resultados |
|-----------------------------|--|--|
| Hidalgo, Cabezas y Collados | Evaluar el CL en un centro de salud de primer nivel de atención | Se detectan percepciones positivas en las dimensiones de motivación y el interés por realizar una labor de servicios a los pacientes. Sin embargo, se requiere atención en los niveles de satisfacción de los empleados. |
| Noboa | Determinar las especificidades del CL en un centro de asistencia médica de la república de Uruguay | En cuanto a la escala de medición, se obtuvo una valoración positiva (validez y confiabilidad). En la valoración del CL se muestran debilidades en la mayoría de sus dimensiones |
| Arredondo | Establecer la correlación entre inteligencia emocional y el CL en un hospital de Lima-Perú | Se demuestra que el CL en el hospital de Félix Mayorca Soto es bueno, pero no motiva el desarrollo de la institución, ni presenta correlación con la inteligencia emocional. |
| Pangrazi y Parra | Analiza el CL de un hospital Base de Linares, Chile | Se constituye un cuestionario con 14 dimensiones. Los resultados manifiestan percepciones negativas en 6 factores, siendo la dimensión de equipo y distribución de personas y material el factor más débil. |

Tomado de: González, I. Pedraza, N. Sánchez, M. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico, 2015.

A continuación, se mencionan algunos autores, citados por González, Pedraza y Sánchez, que evaluaron la relevancia del CL en las instituciones de salud:

- Álvarez y colaboradores en el 2009 relatan que lograr los objetivos organizacionales depende de detectar las necesidades de los usuarios, de los empleados y la institución, y es una oportunidad de mejora, por lo tanto, se deben realizar evaluaciones periódicas, para determinar los elementos que contribuyen u obstaculizan el cumplimiento de las metas organizacionales.

- Delgado y colaboradores en el 2006 mencionan que un grupo del Instituto de Medicina en USA refieren que optimizar el CL mejora la calidad de los servicios prestados.
- Evia en el 2011 concluye que al evaluar el CL se garantiza un beneficio tanto para los trabajadores como para los usuarios, en la medida en que el entorno laboral sea favorable para el desempeño, se beneficia la calidad de la atención.
- Salinas y colaboradores en el 94, exponen que el CL positivo favorece el cumplimiento de los objetivos y la implementación de los procesos, y lo contrario destruye el ambiente de trabajo ocasionando conflictos, apatía, insatisfacción, lo cual se traduce en una mala calidad de atención a los pacientes. [42]

En la medición del clima laboral la elección de las dimensiones son un elemento importante en la medida que estas deben ser escogidas de acuerdo con la institución que se va a estudiar, es por ellos que múltiples estudios sobre el CL realizados en instituciones de salud, evidenciaron que las dimensiones más usadas son:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgo
- Calidez
- Apoyo
- Normas
- Conflicto
- Identidad

Dependiendo de cómo se experimenten estas dimensiones, se ejerce un efecto sobre los trabajadores; lo cual incide en la satisfacción de los usuarios, la capacidad de respuesta de la atención médica, la empatía del personal, la confiabilidad del servicio y otras que determinan la calidad en salud.

3.6 NORMATIVIDAD EN COLOMBIA QUE FAVORECE EL MEJORAMIENTO DEL CL

El CL de una empresa como ya se ha señalado previamente es un elemento crucial para el buen desempeño de los trabajadores y para aumentar la productividad. La importancia de medirlo radica en que se pueden identificar estrategias que lo mejoran. Hay distintas estrategias que mejoran el CL y su implementación depende de qué factores están comprometidos en su desempeño. En general, los programas de bienestar de las empresas emprenden estrategias y acciones que repercuten en el CL, así como el cumplimiento de garantías en términos de salud ocupacional y manejo de los factores psicosociales y de salud mental también determinan el CL.

En Colombia, el Decreto Ley 1567 de 1998, en los artículos 19 al 22 se menciona la creación de los programas de bienestar social e incentivos, los cuales deben generarse como procesos permanentes. [43] La Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública, es una herramienta que asegura la estabilidad de los empleados públicos, en el capítulo I y II se propone implementar incentivos, programas de capacitación y de bienestar con el fin de mejorar la eficiencia, satisfacción y el desarrollo de los funcionarios. El decreto 1227 de 2005, el cual reglamenta de forma parcial la ley 909, y se establece que las entidades deben implementar programas de bienestar social e incentivos para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados públicos.

Dada el impacto que el CL tiene sobre la empresa y sobre los trabajadores, el interés por el bienestar de los empleados debe estar explícito en la plataforma estratégica de las empresas (misión, visión, objetivos y líneas estratégicas).

En los últimos años, se ha incrementado la preocupación por los casos de acoso laboral en las instituciones, siendo esto una situación desfavorable para el CL, debido a que entorpece las relaciones interpersonales, genera insatisfacción, falta de motivación, entre otras, por eso es importante tener en cuenta la Ley 1010 de 2016, la cual trae lineamientos de prevención y corrección del mismo. Igualmente, la Resolución 2646 del 17 de julio de 2008, establece procesos para identificar, evaluar, prevenir, intervenir y monitorear la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

4. METODOLOGÍA.

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica narrativa de artículos y trabajos de grado acerca del clima laboral en las instituciones de salud en América latina, con el fin de abordar desde el punto de vista administrativo los problemas que un mal clima laboral genera.

Se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión para la búsqueda bibliográfica:

- Idioma de publicación: español
- Periodos de publicación: desde el año 2000 hasta la fecha
- Estudios realizados en instituciones de salud de Latinoamérica

- Bases de datos: Scielo, Ebsco, Pubmed, Trabajos de grado identificados en la red.
- Palabras clave: Clima laboral en instituciones de salud, Clima organizacional; entorno laboral.

Se excluyeron los que no evaluaran al personal de salud, que no indicaran las dimensiones evaluadas.

Luego de identificar los artículos, se elaboró una base de datos en Excel donde se establecieron los siguientes elementos: título, país, objeto del estudio, tipo de estudio, año, instrumento de medición del clima laboral, dimensiones evaluadas, definición de CL, causas, efectos, resultados y objetivos. (Ver anexo)

Finalmente, se realizó un análisis de los hallazgos a la luz de la administración de servicios de salud y se identificaron estrategias que pueden servir de guía para los administradores de servicios de salud.

5. RESULTADOS

Se obtuvieron 12 artículos que cumplían con los requisitos establecidos, a continuación, se exponen los datos encontrados:

Las instituciones de salud analizadas fueron:

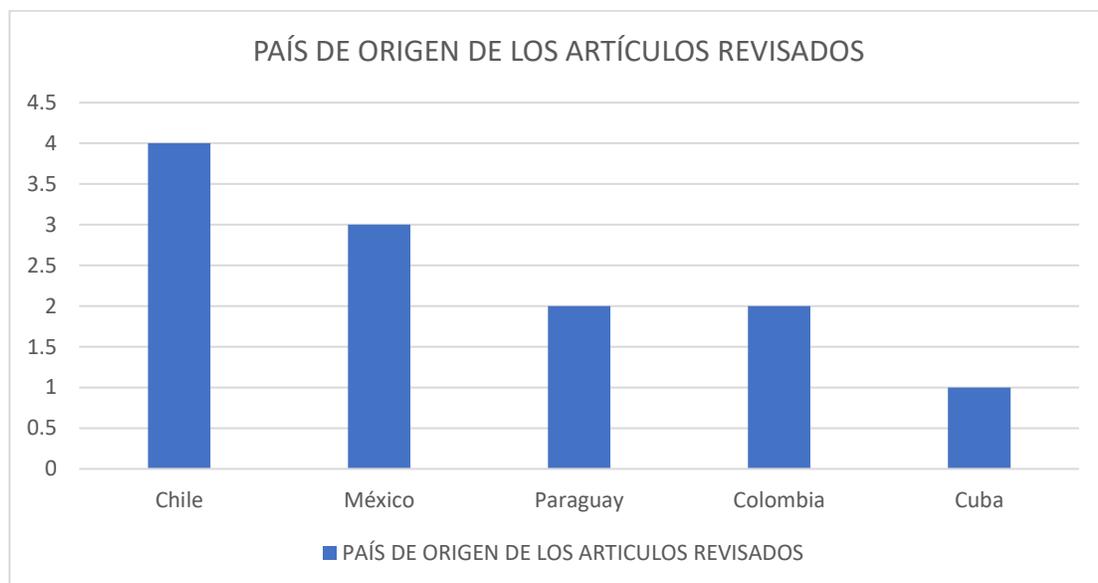
1. Hospital regional de Talca, Talca-Chile.
2. Hospital de alta complejidad de Maule, Maule-Chile.
3. Hospital Juárez de México, Juárez-México.
4. Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay, Asunción-Paraguay.

5. Policlínica Universitaria de la Familia “Carlos Verdugo”, Matanzas-Cuba.
6. Hospitales Regionales del Instituto de Previsión Social, Encarnación, Ciudad del Este, Ayolas, Coronel Oviedo, Pilar, San Pedro del Ycuamandyu, Pedro Juan Caballero y Concepción-Paraguay.
7. Hospital general de Zona, del Instituto Mexicano del Seguro Social, en el Puerto de Veracruz-México.
8. IPS de la Universidad Autónoma de Manizales, Manizales-Colombia
9. Hospital "Dr. Lui f. Nachón" Xalapa, Xalapa-México.
10. Hospital de Victoria, Araucanía-Chile.
11. Hospital Base de Puerto Montt, puerto Montt-Chile.
12. Hospital San Jorge de Pereira. Pereira-Colombia

Dos de estos artículos fueron trabajos de grado, (los realizados en Colombia), siendo todos estudios descriptivos, transversales; dado que la metodología empleada consistía en implementar una encuesta a los trabajadores en un determinado período de tiempo. Los estudios fueron publicados entre los años 2003 al 2015, de países como Chile, México, Colombia, Cuba y Paraguay.

La gráfica 1 evidencia la cantidad de artículos encontrados de acuerdo al país de origen

Gráfica 1. País de origen de los artículos revisados



La mayoría de los artículos fueron realizados en Chile y México, adicionalmente, se encontraron pocos estudios acerca del clima laboral en las instituciones de salud en Colombia en los últimos 17 años y en Latinoamérica en general.

La definición del CL en general usada en todos los artículos, teniendo en cuenta que no hay un consenso al día de hoy que unifique todos los estudios que se han realizado, es la percepción que tienen los trabajadores del ambiente en el cual trabajan, en donde interactúan diversos factores como el liderazgo, la motivación, la recompensa, entre otros; que determinan el comportamiento de los empleados, el cual puede llegar a ser un potenciador o un obstáculo para el desarrollo de la institución.

Los objetivos de dichos artículos estaban encaminados a identificar el clima laboral de las diferentes entidades de salud investigadas, a través de dimensiones previamente establecidas con el fin de hacer un diagnóstico y finalmente propuestas para mejorar el ambiente organizacional; a continuación, se detalla cada uno de ellos:

- ✓ Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile: caracterizar el CL en dos Hospitales de alta complejidad, determinando las dimensiones más y menos influyentes.
- ✓ Análisis del clima organizacional en el Hospital de Talca: diagnosticar el CL de dicho hospital.
- ✓ Evaluación del CL en una unidad hospitalaria de tercer nivel: evaluar el CL en el Hospital de Juárez, México.
- ✓ Diagnóstico del clima organizacional del Hospital central de las fuerzas armadas de Paraguay: identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.
- ✓ Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la Familia "Carlos Verdugo". Matanzas 2007: identificar el CL en esta institución.
- ✓ Clima organizacional de enfermería en los Hospitales Regionales del instituto de Previsión Social: evaluar la percepción del CL de enfermería en los Hospitales

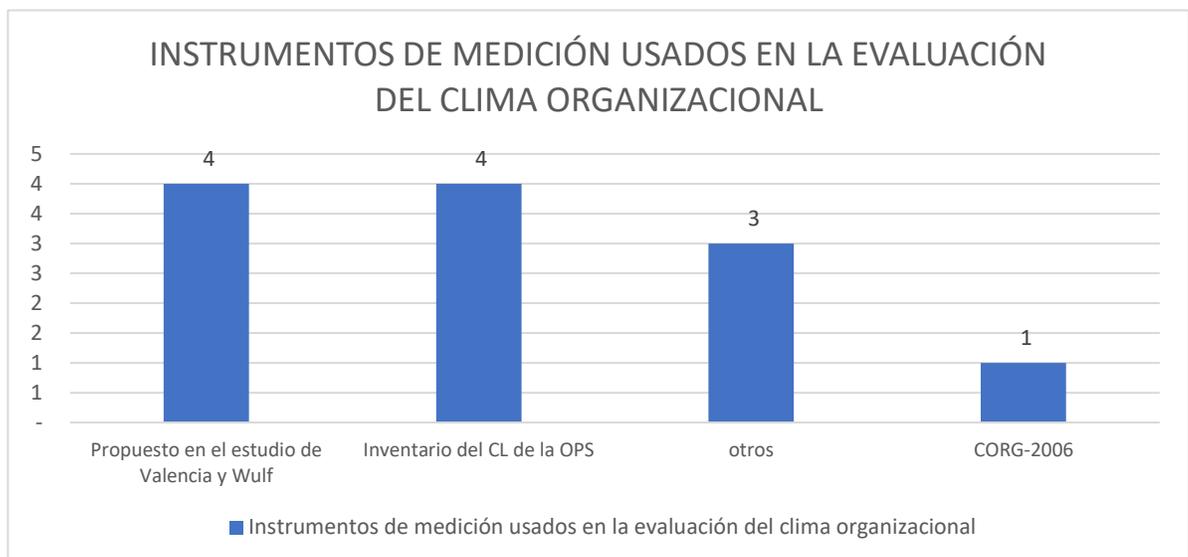
Regionales del instituto de Previsión Social (IPS), desde la perspectiva del enfermero asistencial.

- ✓ Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención: identificar el clima organizacional de un Hospital General de Zona en el Puerto de Veracruz y por consiguiente diseñar y desarrollar programas de mejora en los factores que resulten con una percepción negativa
- ✓ Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales: Determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización.
- ✓ Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Lui f. Nachón" Xalapa.2009: Diagnosticar las dimensiones del CL en el Hospital Dr. Lui f. Nachón" Xalapa.
- ✓ Análisis de clima organizacional en el Hospital Base de Puerto Montt: analizar el Clima Organizacional del Hospital Base de Puerto Montt, para determinar si ésta es una Organización sana o enferma. Entendiéndose como una organización sana, por una institución en la cual los funcionarios pueden desenvolverse de forma adecuada para realizar su trabajo de manera eficiente.
- ✓ Estudio del clima organizacional en la ESE Hospital San Jorge de Pereira: Medir el clima organizacional existente actualmente en la ESE Hospital Universitario San Jorge de la ciudad de Pereira. Formular estrategias de intervención adecuadas para el desarrollo de la Organización, según los resultados obtenidos.

- ✓ Análisis del CL aplicado al Hospital de Victoria: Medir y analizar el CL en el Hospital de Victoria, estableciendo si el Hospital cuenta con un CL predominantemente sano o no.

La gráfica 2 expone los instrumentos usados en los diferentes artículos revisados.

Gráfica 2. Instrumentos de medición usados en la evaluación del clima organizacional



Se encontró que, en 10 de los 12 artículos revisados, es decir un 83.3% se presenta como población estudiada tanto personal misional como personal administrativo, en los otros dos se estudiaron solo empleados asistenciales y en uno de estos se evaluó únicamente a enfermería.

Los instrumentos de evaluación empleados para la medición del clima laboral pueden observarse en la gráfica 2. En ella se puede notar que 4 de los 12 de los artículos estudiados emplearon el instrumento de medición propuesto por Valencia

y Wulf, el otro 33.3% usaron el instrumento de medición de la OPS. Un 25% se clasificó como otros, en donde se incluyó una institución que implementó su propio cuestionario, otra institución cuyo instrumento de medición consistía en una adaptación de dos instrumentos usados en dos entidades diferentes, el tercer artículo que se incluyó en otros, hace uso de su propio instrumento, sin mencionar la validez de este.

Por otro lado, a pesar de utilizar distintos instrumentos, unos elaborados por los mismos autores, se pudo identificar dimensiones o dominios que fueron comunes en los estudios para indagar sobre CL: estructura, responsabilidad, riesgo, calidez, apoyo, motivación, estabilidad laboral, reciprocidad, oportunidad de desarrollo, comunicación y equipos, distribución de personas y material, participación, liderazgo, entre otros.

En las tablas 4 y 5 se observan los promedios obtenidos por cada dimensión según el instrumento de medición empleado. Usando la escala tipo Likert, de uno a cinco; en rojo se observan los puntajes más bajos y en morado los más altos.

En la tabla 4 se muestran los artículos de Matanzas, Manizales y Xalapa, que utilizaron el instrumento de la OPS, cuyas dimensiones fueron: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación; se encontró que en el primer artículo la dimensión de liderazgo fue la peor puntuada, y participación la mejor puntuada. En el artículo realizado en la IPS de la universidad autónoma de Manizales, el liderazgo fue la mejor dimensión evaluada y la motivación la peor puntuada. Finalmente, en el Hospital en Xalapa, así como en el de Matanzas, el liderazgo fue la dimensión mejor evaluada, sin embargo, la peor fue la participación. Por lo tanto, se considera que liderazgo fue la mejor dimensión evaluada de estos tres artículos, y motivación al igual que participación obtuvieron los más bajos puntajes.

Tabla 4. Resultados por dimensiones de la medición del clima laboral de los artículos que emplearon el instrumento de la OPS

| DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO DE LA OPS | CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSITARIA FAMILIA VERDUGO". 2007 | EN POLICLÍNICA DE LA "CARLOS MATANZAS | CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA MANIZALES | DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. HOSPITAL "DR. LUI F. NACHON" XALAPA. 2009 |
|---------------------------------------|---|---------------------------------------|---|---|
| Liderazgo | 1.82-1.96 | | 3.75 | 2.9 |
| Motivación | 1.68-2.83 | | 3.01 | 2.5 |
| Reciprocidad | 1.86-3.18 | | 3.2 | 2.4 |
| Participación | 2.62-2.98 | | 3.3 | 2.2 |
| Promedio total* | | | 3.3 | 2.5 |

*El promedio total fue tomado directamente de los resultados, según los cálculos que realizaron.

No es posible adicionar en la tabla el estudio realizado en Paraguay en el Hospital central de las fuerzas armadas en la medida que esta realizó la medición por porcentaje de satisfacción, riesgo de insatisfacción e insatisfacción, sin embargo, se encuentra que el mayor grado de insatisfacción es la motivación dado por un 55% seguido por reciprocidad con un 53% y participación 32%, similar con el estudio de Manizales que evidencia peores resultados en motivación, y el realizado en Matanzas con el mejor puntaje en participación.

En la tabla cinco, se evidencian cuatro artículos cuyo instrumento utilizado fue el de Valencia y Wulf. Se evidenció que, en el Hospital de Alta Complejidad de Chile, la identidad es la dimensión mejor evaluada, pero los equipos, y distribución de personas y material tiene la menor puntuación, algo similar se encontró en el Hospital Base de Puerto Montt, donde la dimensión con menor puntuación fue equipos y distribución de personas y material, sin embargo, las dimensiones mejores calificadas fueron 7: estructura, recompensa, calidez, apoyo, identidad,

estilo de supervisión y motivación laboral. Por otro lado, en el Hospital de Victoria se obtuvo resultados semejantes, allí la estabilidad laboral, la oportunidad de desarrollo y equipos y distribución de personas y material; son las dimensiones con menor puntuación; y la responsabilidad y la identidad las mejores evaluadas. Finalmente, en los Hospitales de alta complejidad de Chile, se observa similitud en cuanto a la dimensión peor evaluada, siendo la de equipos y distribución de personas y material; la mejor puntuada corresponde a la identidad.

Por lo anterior se encuentra que la dimensión con mejor puntuación fue la identidad, seguido de responsabilidad, por otro lado, equipos y distribución de personas y material es la peor percibida por los trabajadores de dichas entidades de salud.

Tabla 5. Resultados por dimensiones de la medición del clima laboral de los artículos que emplearon el instrumento usado por Valencia y Wulf

| DIMENSIONES INSTRUMENTO POR VALENCIA Y WULF | DEL USADO | CARACTERIZACION | | | ANALISIS | | | ANALISIS | | | ANALISIS | | |
|---|--------------|--|----|----|----------------------------|----|----|---|----|----|--|----|----|
| | | DEL | CL | EN | DEL | CL | EN | DEL | CL | EN | DEL | CL | EN |
| | | HOSPITALES DE ALTA COMPLEJIDAD CHILE | | | EL HOSPITAL DE TALCA | | | EL HOSPITAL BASE DE PUERTO MONTT | | | EL HOSPITAL DE DE VICTORIA | | |
| Estructura | | 3.27 | | | 3.34 | | | 4.0 | | | 3.0 | | |
| Responsabilidad | | 3.23 | | | 3.12 | | | 4.0 | | | 4.0 | | |
| Recompensa | | 3.0 | | | 3.17 | | | 3.0 | | | 3.0 | | |
| Riesgo | | 3.0 | | | 3.0 | | | 3.0 | | | 3.0 | | |
| Calidez | | 3.19 | | | 2.85 | | | 4.0 | | | 3.0 | | |
| Apoyo | | 3.17 | | | 2.54 | | | 4.0 | | | 3.0 | | |
| Identidad | | 3.56 | | | 2.95 | | | 4.0 | | | 4.0 | | |
| Estilo de supervisión | | 3.19 | | | 3.47 | | | 4.0 | | | 3.0 | | |
| Motivación laboral | | 3.44 | | | 3.11 | | | 4.0 | | | 3.0 | | |
| Estabilidad laboral | | 3.22 | | | 3.39 | | | 3.0 | | | 2.0 | | |
| Administración | del | 2.57 | | | 2.99 | | | 3.0 | | | 3.0 | | |
| conflicto | | | | | | | | | | | | | |
| Oportunidad | de | 3.11 | | | 3.62 | | | 3.0 | | | 2.0 | | |
| desarrollo | | | | | | | | | | | | | |
| Comunicación | | 2.94 | | | 2.85 | | | 3.0 | | | 3.0 | | |
| Equipos y distribución | | 2.1 | | | 3.12 | | | 2.0 | | | 2.0 | | |
| de personas y material | | | | | | | | | | | | | |
| Promedio total* | | 3.07 | | | 3.11 | | | 4.0 | | | 3.0 | | |

*El promedio total fue tomado directamente de los resultados, según los cálculos que realizaron.

5.1 CAUSAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS ESTUDIOS

De los 12 artículos revisados, cuatro hacían referencia las causas de los resultados obtenidos, a continuación, se exponen los elementos encontrados por los autores.

Según Bustamente, Grandón y Lapo, (Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile), la comunicación es importante dentro del

clima laboral en la medida que permite que la información veraz fluya de forma adecuada dentro de la institución, lo cual permite cumplir de forma correcta las labores correspondientes, por lo tanto, es de vital importancia disminuir los rumores.

Por otro lado, de acuerdo con Noguera y Samudio, (Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la Familia "Carlos Verdugo". Matanzas), la correcta asignación de cargos a los trabajadores dentro de la estructura de la organización determina la proporción de satisfacción o insatisfacción, dado que una persona mal ubicada no se va a desempeñar de la mejor manera, por lo tanto, es necesario identificar al ingreso las habilidades y capacidades con la que cuentan los individuos.

Entre otros determinantes, Paz y Marín (Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales) mencionan que, si los directivos presentan pocas habilidades de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos habrá mayor porcentaje de insatisfacción en el CL.

Adicionalmente, Arandia y Díaz evidenciaron en la ESE hospital San Jorge de Pereira, que la falta de beneficios laborales como incentivos, remuneración, falta de colaboración y de apoyo por parte de los líderes genera bajo compromiso por parte de los trabajadores.

5.2 CONSECUENCIAS DEL CLIMA LABORAL

De los 12 artículos revisados cuatro hacen referencia a las consecuencias del clima laboral, por ejemplo; Bustamante, Grandón y Lapo mencionan que un adecuado CL permite que haya mayor eficacia en el desarrollo de las labores diarias, se propicia la eficiencia y esto conlleva al cumplimiento de las metas organizacionales, esto se traduce en la salud a una atención de calidad a los usuarios. En contraste cuando el CL se encuentra deteriorado los individuos presentan actitudes defensivas lo cual

entorpece el correcto funcionamiento de la empresa, la capacidad de adaptación y eventualmente alinear los objetivos individuales con los de la organización.

También el clima laboral impacta de forma directa en el comportamiento de los individuos, por lo tanto, se ve afectado el rendimiento, la satisfacción, la productividad y los niveles de motivación, mencionado por Aldana, Hernández, Aguirre y Hernández en Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención.

Paz y Marín en su estudio sobre el clima laboral encontraron que hay una relación entre el ausentismo laboral y el grado de insatisfacción profesional como inconformidad con su jefe, y su estilo de dirección; es decir, que cuando un trabajador no pone su máximo esfuerzo en las tareas ejecutadas, se generan reprocesos, y desinformación; es por ello que se afecta la adecuada prestación de servicios.

Adicionalmente mencionan que “cuando no existe reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo y por el esfuerzo realizado por cada persona, se produce insatisfacción en el personal y trae consigo hasta el abandono de la institución en búsqueda de otra donde se tenga la oportunidad de demostrar su capacidad y su trabajo sea reconocido, aunque no se trate siempre de un estímulo económico.”

Finalmente, en el Hospital San Jorge, encontraron que un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, por lo que se minimizan los elementos negativos, se benefician los procesos de cambio sobre la eficiencia organizacional, se mejora la satisfacción, y se promueve el crecimiento y desarrollo personal.

6. CONCLUSIONES

A pesar que el Clima laboral es un tema de gran importancia en todas las organizaciones, se encontraron pocos artículos en Latinoamérica en el área de la salud en las últimas dos décadas, cabe resaltar que en países como México y Chile se preocupan por investigar un poco más sobre este tema.

No se observa un consenso en la aplicación de instrumentos de medición del CL, dado que en los doce artículos se emplearon seis instrumentos diferentes, se considera necesario tener un consenso en la implementación de los instrumentos en las instituciones de salud.

Se evidenció que la mayoría de artículos fueron realizados en instituciones de alta complejidad, en donde se encuestaba tanto a personal administrativo como asistencial, excepto en un estudio donde sólo se tuvo en cuenta el personal de enfermería. Esto pone en consideración, que los resultados solo reflejan una parte de las instituciones de salud, al no encontrar mayor cantidad de artículos que evalúen el clima laboral en instituciones de primer nivel.

En dichas instituciones se observó que en general el CL tiene muy bajas puntuaciones, también, que las dimensiones mejor evaluadas fueron: liderazgo, identidad y responsabilidad. Esto indica que en las instituciones de salud los trabajadores perciben que sus jefes son personas adecuadas en sus cargos en la medida que los guían y motivan de forma correcta. Es a partir de esto que los directivos deben tener identificados dentro de sus organizaciones a los individuos que son líderes en cada área, ya que son una herramienta con la cual se pueden lograr cambios positivos, mejorar el desempeño de sus trabajadores.

En cuanto a la responsabilidad, los empleados sienten que tienen la suficiente autonomía para desempeñar sus labores, es un dominio difícil, dado que en una entidad de salud se debe vigilar cuidadosamente en desempeño de los colaboradores, debido a que se está tratando con seres humanos.

Por otro lado, el dominio con las evaluaciones más desfavorables fue: Equipos y distribución de personas y material, esto permite diferir la falta de recursos en el área de la salud lo cual entorpece el trabajo del equipo de la salud, incluso puede generar frustración, dado que no se cuenta con los elementos necesarios para brindar la mejor atención en salud. En muchas ocasiones se está recargando el trabajo sobre algunos empleados, lo cual ocasiona agotamiento e inconformidad.

En algunos artículos se encontraron con muy bajas calificaciones la oportunidad de desarrollo, la estabilidad laboral, el apoyo, y la motivación laboral; son factores en los cuales los directivos deben intervenir para mejorar el clima laboral, o fortalecer en la medida que se evidencian las falencias, por lo tanto, es necesario brindar puestos de trabajo que permitan ascender a mejores cargos y que ofrezca capacitaciones continuas. También es de gran importancia que los trabajadores sientan respaldo por parte de sus jefes, ya sea en situaciones de conflictos laborales o personales.

En la actualidad el sistema de salud en Colombia sufre por múltiples crisis, ya sea económica, estructural o tecnológica, con múltiples falencias en la cobertura, la calidad, la oportunidad, entre otras; por lo tanto, a través de esta revisión, se encuentra que, para iniciar un cambio positivo, se hace necesario llevar a cabo un diagnóstico interno del CL que nos permita evidenciar las fallas que hay con los trabajadores, y priorizar los problemas que se encuentren, al mejorar el CL ya se ha observado que la calidad de la atención mejora, y por lo tanto los pacientes son los directos beneficiados.

Luego de que las entidades de salud hagan un diagnóstico del CL interno, es necesario que se cree un plan de mejora, sin embargo, lo más importante es que el ministerio de trabajo ejerza la función de vigilancia de tal forma que sea obligación de las instituciones el cumplimiento de dicho plan de mejora. Esto en la medida que un buen CL impacta en la productividad de las organizaciones, e incluso en la salud de los trabajadores, es por esto que las ARL deben estar de la mano con las entidades de salud para trabajar por mejorar las condiciones en las que se desempeñan los trabajadores.

Finalmente se evidencian una serie de estrategias que permiten a rasgos generales tener un CL adecuado que permita el correcto funcionamiento de una entidad. Inicialmente conocer las dudas, sugerencias y quejas que tienen los empleados dentro de la organización, realizar comités que permitan de forma organizada exponer problemas y a su vez las soluciones a situaciones que se presenten. Segundo es de vital importancia que el trabajador sienta que puede avanzar como profesional y como ser humano en la institución donde pasa gran parte de su vida, y que también se capacite para adquirir nuevos conocimientos. Tercero, la institución debe velar por los elementos que el empleado requiere para desempeñar su labor de forma correcta, para que se ofrezcan tratamientos efectivos. Cuarto, es necesario tener a los colaboradores felices, es decir promover un ambiente libre de conflictos interpersonales, en donde el respeto y la tolerancia se pongan en práctica de forma constante.

Por lo tanto, los directivos juegan un papel crucial para garantizar un buen CL en el cual todos los individuos puedan trabajar eficaz y eficientemente, sin incurrir en conflictos, de tal forma que el paciente reciba un manejo de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. [En línea] México: McGraw-Hill Interamericana, 2007. p. 1-4. (Recuperado en 01 de junio de 2017). Disponible en: <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
2. DENISON, Daniel. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. [En línea]. Research support, School of business administration. Michigan: University of Michigan. 1993. (Recuperado en 01 de junio de 2017). Disponible en: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35556/b1714491.0001.001.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
3. PANIAGUA, Carlos Germán. Principales escuelas del pensamiento administrativo. Editorial, Universidad Estatal a distancia (EUNED): San José, Costa Rica. 2005. P. 18-30. (Recuperado en 01 de junio de 2017). Disponible en: <https://unaduni.wikispaces.com/file/view/docu6.doc>.
4. CORTÉS J.A, MARTÍN J, MORENTE M, CABOBLANCO M, GARIJO J, RODRIGUEZ A. Clima laboral en atención primaria: ¿qué hay que mejorar? [base de datos en línea] 06 de noviembre de 2002. Revista Atención primaria, 32(5):288-295. (Recuperado en 01 de junio de 2017). Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703792774>
5. NORIEGA BRAVO, Vivian. Otra aproximación al estudio del clima organizacional. [base de datos en línea] 2009. Revista Información para directivos de la salud, (9):00. (Recuperado en 17 de Mayo de 2017). Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n909/infd040910.htm>

6.VARGAS BUITRAGO, Jhon Jairo. Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de santa rosa de Cabal. Tesis de magister en administración del desarrollo humano y organizacional. Pereira: universidad tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería Industrial, 2010.

7.DUQUE LONDOÑO, Isis. Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira. Tesis de Especialización en gestión de calidad y normalización técnica. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería industrial, 2008.

8.ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D. C. Secretaria distrital de integración social. Estudio del clima laboral. [Internet]. Bogotá; 2010. (Recuperado en 06 mayo 2017). Disponible en:
http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/3.3_proc_adminis_gestion_talento_humano/SDIS%20-%20Estudio%20Clima%20Laboral%20Informe%20Final%202010.pdf

9.SEGURA MASSÓ, Arturo. Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. [Base de datos en línea]. 4 de mayo de 2010. Revista Avances en enfermería, xxx (1: 107-113,2012). (Recuperado 06 mayo 2017). Disponible en: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/35442/36514>

10.CUADRA PERALTA, Alejandro; VELOSO BESIO, Constanza. Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. [Base de datos en línea] 2007. Revista Universum (Talca), 22(2):40-56. (Recuperado el 29 de mayo de 2017). Disponible: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>

11.AHUMADA FIGUEROA, L. El Aprendizaje Organizacional Desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. [Base de datos en línea]

17 de enero de 2002. Revista de psicología-Universidad de Chile, 11(1):139-148. (Recuperado 29 de mayo de 2017). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26411110>.

12.DAVILA Jennifer, ROMERO Paola. Relación entre el síndrome de burnout y la percepción sobre el clima organizacional en médicos del área de emergencia. Tesis de ciencias sociales. Caracas: Universidad católica Andrés Bello. Facultad de ciencias económicas y sociales. 2010. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5044.pdf>

13.TORO ÁLVAREZ, Fernando. Clima organizacional y productividad laboral. Centro de investigación e interventoría en comportamiento organizacional. [internet]. Temas de administración. p. 66-72 (Recuperado 28 de mayo de 2017). Disponible en: <http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>

14.PÉREZ DE MALDONADO, Isabel; MALDONADO PÉREZ, Marisabel y BUSTAMANTE UZCÁTEGUI Suleima. Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. [Base de datos en línea]. 08 de marzo de 2005. Revista de investigación y postgrado, 21(2), 231- 248. 2015, (Recuperado 28 de mayo de 2017). Disponible en: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/view/1519/928>

15.MUÑOZ-SECO E, COLL-BENJAMIN JM, TORRENT M, LINARES L. Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. [Base de datos en línea]. 2006. Revista Atención primaria, 37(4):209-214. (Recuperado 28 de mayo de 2017). Disponible en: http://ac.els-cdn.com/S0212656706703341/1-s2.0-S0212656706703341-main.pdf?_tid=1470e934-454d-11e7-b68e-00000aacb35d&acdnat=1496158481_fa46f6bf3c1eb8e818cbd39bc99afdb5

16.SANCHEZ A, BELLON J, MARTINEZ-CAÑAVARETE M, LUNA DEL CASTILLO J, LÓPEZ L, LARDELLI P. Las dimensiones del clima organizacional percibidas por los médicos de familia. [Base de datos en línea]. 2006, Revista Atención primaria (Recuperado 29 mayo 2017); 37(9):489-97. Disponible en: http://ac.els-cdn.com/S0212656706704164/1-s2.0-S0212656706704164-main.pdf?_tid=9b7d22c4-4a59-11e7-a6ac-0000aacb360&acdnat=1496713618_496e9c9c5461e97ec7f7546201494e7d

17.ELOVAINIO M, MÄKELA M, SINERVOT, et al. Effects of job characteristics, team climate, and attitudes toward clinical guidelines. [Base de datos en línea]. 1 de Abril de 2000. Scandinavian Journal of Public Health; 28:117-22. (Recuperado 29 mayo 2017). Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/140349480002800207?journalCode=sjpc>

18.WILLIAMS, Eric; ASHELEY COCKRELL, Skinner. Outcomes of Physician Job Satisfaction: A Narrative Review, Implications, and Directions for Future Research. [Base de datos en línea]. Abril de 2003. Health care management review; 28(2):119-39. (Recuperado 29 mayo 2017). Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/10763005_Outcomes_of_Physician_Job_Satisfaction_A_Narrative_Review_Implications_and_Directions_for_Future_Research

19.ÁLVAREZ, Guillermo. La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. [Base de datos en línea]. 1990. Revista sobre relaciones industriales y laborales, 26(2):29-48. (Recuperado 29 mayo 2017). Disponible en: <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/1009/91>

20.ARGYRIS, Chris. The individual and organization: some problems of mutual adjustment. [Base de datos en línea]. 1957. Administrative science quarterly, 2(1): 1-24. (Recuperado 29 mayo 2017). Disponible en: https://www.jstor.org/stable/2390587?seq=6#page_scan_tab_contents

21.JAIME SANTANA, Penélope y ARAUJO CABRERA, Yasmina. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (Comp). Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Mallorca: AEDEM. XX congreso anual de AEDEM, Vol 1, 2007. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>.

22.VEGA, Diana; ARÉVALO, Alejandra; SANDOVAL Jhennifer; AGUILAR, María Constanza; GIRALDO, Javier. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). [Base de datos en línea]. 2 de julio de 2006. Revista diversitas perspectivas en psicología, 2(2):329-349. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>

23.GARCÍA VILLAMIZAR, Guillermo. Clima organizacional: hacia un nuevo modelo. [Base de datos en línea]. 26 de noviembre de 2007. Revista Porik an. 151-177. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

24.EDEL NAVARRO, Rubén; GARCÍA SANTILLAN, Arturo; CASIANO BUSTAMANTE, Rocío. Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión electrónica gratuita. [Internet]. 2007(Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/>

25.TITO HUAMANÍ, Pedro; ARAUZ CHAVEZ, Andrea. El clima laboral y la satisfacción de los colaboradores del instituto nacional materno perinatal. [Base de datos en línea]. Agosto de 2015. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM; 18(36)39-61. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11737/10512>

26.GÓMEZ RADA, Carlos. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. [Base de datos en línea]. 2004. Acta Colombiana de psicología; (11), 97-113. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/798/79801108/>

27.GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Julio 2009. [internet]. Cuadernos de administración, Universidad del Valle; (42), 43-62. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co:8080/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf>

28.OLAZ, Ángel; ORTIZ, Pilar. El clima laboral en la empresa familiar: un estudio empírico. [Base de datos en línea]. 2014. Lan Harremanak 94-119. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5029806.pdf>

29.RAMOS MORENO, Diana Constanza. EL clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Tesis de psicología. Cundinamarca:

Universidad abierta y a distancia. 2012. En línea:
<http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/21111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

30.GANGA CONTRERAS, Francisco; PIÑONES SANTANA, María; SAAVEDRA MOYANO, Lorena. Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. [Internet]. 15 de febrero de 2015. Revista Fenopina. 73; (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en:
http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/ClimaOrg_GangaPinonesSaavedra

31.WILLIAMS RODRIGUEZ, Luz Vidirina. Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Tesis de maestría en psicología. Monterrey: Universidad autónoma nuevo León. 2013. <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

32.TORO ALVAREZ, Fernando. Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. ISBN segunda edición Medellín Colombia 2010. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en:
<http://cincel.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Libro-de-Consulta-gratuita-Clima-Organizacional-Una-aprox....pdf>

33. AGUIRRE BAZTAN, Silvio Ángel. La cultura de la empresa. Revista Mal-Estar Subj.. 2002, vol.2, n.2 pp. 86-122. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482002000200005

34.CARDONA ECHEVERRI, Diego; ZAMBRANO CRUZ, Renato. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. [base de datos en línea]. 2014. Revista Universidad ICESI. 30(131)184-189. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400117X?np=y&npKey=020023b7ea20110ba9bf15c82f06836f912c2ec9c00c98787cce40645e319969>

35.SANDOVAL CARAVEO, María del Carmen. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Ensayo administrativo, 2004; 27:78-82. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

36. MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención. [En línea]. Colección lecciones. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. 2006. (Recuperado en 21 septiembre 2016.) Disponible en:

https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA37&lpg=PA37&dq=dimensiones+clima+organizacional&source=bl&ots=18do03bqzl&sig=tNXWVgviz085WEkaCrJA9f-7Q7w&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=dimensiones%20clima%20organizacional&f=false

37.GANDARA MOLINO, Harol. Medición del clima organizacional del área administrativa de la universidad de sucre y propuesta de mejoramiento. [Base de datos en línea]. 2 septiembre de 2014. Revista pensamiento gerencial. (Recuperado 21 septiembre 2017). Disponible en: <http://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/136/135>

38.CARRASCO G, SOLSONA F, LLEDÓ R, PALLARÉS A, HUMET C. Calidad asistencial y satisfacción de los profesionales: de la teoría a la práctica. Revista Calidad Asistencial. 1999; 14:649-50.

39. WERTHER, William. Y DAVIS, Keith. (1995). Administración de personal y recursos humanos. [internet]. Cuarta Edición. México: McGraw Hill. (Recuperado 01 de junio de 2017). Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

40. SEGREDO PEREZ, Alina María et al. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Rev Cubana Salud Pública [online]. 2015, vol.41, n.1 (Recuperado 21 septiembre 2017). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es&nrm=iso. ISSN 0864-3466

41. SECRETARÍA DE SALUD DE MÉXICO. La calidad de la atención a la salud en México a través de sus instituciones 12 años de experiencia. Diciembre de 2012. (Recuperado 21 septiembre 2017). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/60111/libro_02.pdf

42. GONZALEZ, Idolina; PEDRAZA, Norma; SANCHEZ, Mónica. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. [Base de datos en línea]. 2014. Revista universidad ICESI. (Recuperado 21 septiembre 2017). Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>

43. COLCIENCIAS, DIRECCIÓN DE RECURSOS Y LOGÍSTICA. Programa de bienestar 2016, talento humano. Colombia. (Recuperado 21 septiembre 2017). Disponible en: <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/programadebienestar-incentivos-2016.pdf>

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE BAZTAN, Silvio Ángel. La cultura de la empresa. Revista Mal-Estar Subj.. 2002, vol.2, n.2 pp. 86-122. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482002000200005

AHUMADA FIGUEROA, L. El Aprendizaje Organizacional Desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. [Base de datos en línea] 17 de enero de 2002. Revista de psicología-Universidad de Chile, 11(1):139-148. (Recuperado 29 de mayo de 2017). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26411110>.

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D. C. Secretaria distrital de integración social. Estudio del clima laboral. [Internet]. Bogotá; 2010. (Recuperado en 06 mayo 2017). Disponible en: http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/3.3_proc_adminis_gestion_talento_humano/SDIS%20-%20Estudio%20Clima%20Laboral%20Informe%20Final%202010.pdf

ÁLVAREZ, Guillermo. La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. [Base de datos en línea]. 1990. Revista sobre relaciones industriales y laborales, 26(2):29-48. (Recuperado 29 mayo 2017). Disponible en: <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/1009/91>

ARGYRIS, Chris. The individual and organization: some problems of mutual adjustment. [Base de datos en línea]. 1957. Administrative science quarterly, 2(1): 1-24. (Recuperado 29 mayo 2017). Disponible en: https://www.jstor.org/stable/2390587?seq=6#page_scan_tab_contents

CARDONA ECHEVERRI, Diego; ZAMBRANO CRUZ, Renato. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. [base de datos en línea]. 2014. Revista Universidad ICESI. 30(131)184-189. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400117X?np=y&npKey=020023b7ea20110ba9bf15c82f06836f912c2ec9c00c98787cce40645e319969>

CARRASCO G, SOLSONA F, LLEDÓ R, PALLARÉS A, HUMET C. Calidad asistencial y satisfacción de los profesionales: de la teoría a la práctica. Revista Calidad Asistencial. 1999; 14:649-50.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. [En línea] México: McGraw-Hill Interamericana, 2007. p. 1-4. (Recuperado en 01 de junio de 2017). Disponible en: <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

COLCIENCIAS, DIRECCIÓN DE RECURSOS Y LOGÍSTICA. Programa de bienestar 2016, talento humano. Colombia. (Recuperado 21 septiembre 2017). Disponible en: <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/programadebienestar-incentivos-2016.pdf>

CORTÉS J.A, MARTÍN J, MORENTE M, CABOBLANCO M, GARIJO J, RODRIGUEZ A. Clima laboral en atención primaria: ¿qué hay que mejorar? [base

de datos en línea] 06 de noviembre de 2002. Revista Atención primaria, 32(5):288-295. (Recuperado en 01 de junio de 2017). Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703792774>

CUADRA PERALTA, Alejandro; VELOSO BESIO, Constanza. Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. [Base de datos en línea] 2007. Revista Universum (Talca), 22(2):40-56. (Recuperado el 29 de mayo de 2017). Disponible: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>

DAVILA Jennifer, ROMERO Paola. Relación entre el síndrome de burnout y la percepción sobre el clima organizacional en médicos del área de emergencia. Tesis de ciencias sociales. Caracas: Universidad católica Andrés Bello. Facultad de ciencias económicas y sociales. 2010. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5044.pdf>

DENISON, Daniel. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. [En línea]. Research support, School of business administration. Michigan: University of Michigan. 1993. (Recuperado en 01 de junio de 2017). Disponible en: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35556/b1714491.0001.001.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

DUQUE LONDOÑO, Isis. Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira. Tesis de Especialización en gestión de calidad y normalización técnica. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería industrial, 2008.

EDEL NAVARRO, Rubén; GARCÍA SANTILLAN, Arturo; CASIANO BUSTAMANTE, Rocío. Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión electrónica gratuita.

[Internet]. 2007(Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/>

ELOVAINIO M, MÄKELA M, SINERVOT, et al. Effects of job characteristics, team climate, and attitudes toward clinical guidelines. [Base de datos en línea]. 1 de Abril de 2000. Scandinavian Journal of Public Health; 28:117-22. (Recuperado 29 mayo 2017). Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/140349480002800207?journalCode=sjpc>

GANDARA MOLINO, Harol. Medición del clima organizacional del área administrativa de la universidad de sucre y propuesta de mejoramiento. [Base de datos en línea]. 2 septiembre de 2014. Revista pensamiento gerencial. (Recuperado en 21 septiembre 2017). Disponible en: <http://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/136/135>

GANGA CONTRERAS, Francisco; PIÑONES SANTANA, María; SAAVEDRA MOYANO, Lorena. Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. [Internet]. 15 de febrero de 2015. Revista Fenopina. 73; (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/ClimaOrg_GangaPinonesSaavedra

GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Julio 2009. [internet]. Cuadernos de administración, Universidad del Valle; (42), 43-62. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en:

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co:8080/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf>

GARCÍA VILLAMIZAR, Guillermo. Clima organizacional: hacia un nuevo modelo. [Base de datos en línea]. 26 de noviembre de 2007. Revista Porik an. 151-177. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

GONZALEZ, Idolina; PEDRAZA, Norma; SANCHEZ, Mónica. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. [Base de datos en línea]. 2014. Revista universidad ICESI. (Recuperado 21 septiembre 2017). Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>

GÓMEZ RADA, Carlos. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. [Base de datos en línea]. 2004. Acta Colombiana de psicología; (11), 97-113. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/798/79801108/>

JAIME SANTANA, Penélope y ARAUJO CABRERA, Yasmina. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (Comp). Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Mallorca: AEDEM.

XX congreso anual de AEDEM, Vol 1, 2007. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención. [En línea]. Colección lecciones. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. 2006. (Recuperado en 21 septiembre 2016.) Disponible en:

https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA37&lpg=PA37&dq=dimensiones+clima+organizacional&source=bl&ots=18do03bqzl&sig=tNXWVgviz085WEkaCrJA9f-7Q7w&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=dimensiones%20clima%20organizacional&f=false

MUÑOZ-SECO E, COLL-BENJAMIN JM, TORRENT M, LINARES L. Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. [Base de datos en línea]. 2006. Revista Atención primaria, 37(4):209-214. (Recuperado 28 de mayo de 2017). Disponible en: http://ac.els-cdn.com/S0212656706703341/1-s2.0-S0212656706703341-main.pdf?_tid=1470e934-454d-11e7-b68e-00000aacb35d&acdnat=1496158481_fa46f6bf3c1eb8e818cbd39bc99afdb5

NORIEGA BRAVO, Vivian. Otra aproximación al estudio del clima organizacional. [base de datos en línea] 2009. Revista Información para directivos de la salud, (9):00. (Recuperado en 17 de Mayo de 2017). Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/inf/n909/inf040910.htm>

OLAZ, Ángel; ORTIZ, Pilar. El clima laboral en la empresa familiar: un estudio empírico. [Base de datos en línea]. 2014. Lan Harremanak 94-119. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5029806.pdf>

PANIAGUA, Carlos Germán. Principales escuelas del pensamiento administrativo. Editorial, Universidad Estatal a distancia (EUNED): San José, Costa Rica. 2005. P. 18-30. (Recuperado 01 de junio de 2017). Disponible en: <https://unaduni.wikispaces.com/file/view/docu6.doc>.

PÉREZ DE MALDONADO, Isabel; MALDONADO PÉREZ, Marisabel y BUSTAMANTE UZCÁTEGUI Suleima. Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. [Base de datos en línea]. 08 de marzo de 2005. Revista de investigación y postgrado, 21(2), 231- 248. 2015, (Recuperado 28 de mayo de 2017). Disponible en: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/view/1519/928>

RAMOS MORENO, Diana Constanza. EL clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Tesis de psicología. Cundinamarca: Universidad abierta y a distancia. 2012. En línea: <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

SANCHEZ A, BELLON J, MARTINEZ-CAÑAVARETE M, LUNA DEL CASTILLO J, LÓPEZ L, LARDELLI P. Las dimensiones del clima organizacional percibidas por los médicos de familia. [Base de datos en línea]. 2006, Revista Atención primaria (Recuperado 29 mayo 2017); 37(9):489-97. Disponible en: http://ac.els-cdn.com/S0212656706704164/1-s2.0-S0212656706704164-main.pdf?_tid=9b7d22c4-4a59-11e7-a6ac-0000aacb360&acdnt=1496713618_496e9c9c5461e97ec7f7546201494e7d

SANDOVAL CARAVEO, María del Carmen. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Ensayo administrativo, 2004; 27:78-82. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en:

http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

SECRETARÍA DE SALUD DE MÉXICO. La calidad de la atención a la salud en México a través de sus instituciones 12 años de experiencia. Diciembre de 2012. (Recuperado 21 septiembre 2017). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/60111/libro_02.pdf

SEGREDO PEREZ, Alina María et al. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Rev Cubana Salud Pública [online]. 2015, vol.41, n.1 (Recuperado en 21 septiembre 2017). Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0864-3466

SEGURA MASSÓ, Arturo. Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. [Base de datos en línea]. 4 de mayo de 2010. Revista Avances en enfermería, xxx (1: 107-113,2012). (Recuperado 06 mayo 2017). Disponible en: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/35442/36514>

TITO HUAMANÍ, Pedro; ARAUZ CHAVEZ, Andrea. El clima laboral y la satisfacción de los colaboradores del instituto nacional materno perinatal. [Base de datos en línea]. Agosto de 2015. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM; 18(36)39-61. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11737/10512>

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Clima organizacional y productividad laboral. Centro de investigación e interventoría en comportamiento organizacional. [internet]. Temas de administración. p. 66-72 (Recuperado 28 de mayo de 2017). Disponible

en:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>

TORO ALVAREZ, Fernando. Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. ISBN segunda edición Medellín Colombia 2010. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://cincel.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Libro-de-Consulta-gratuita-Clima-Organizacional-Una-aprox....pdf>

VARGAS BUITRAGO, Jhon Jairo. Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de santa rosa de Cabal. Tesis de magister en administración del desarrollo humano y organizacional. Pereira: universidad tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería Industrial, 2010.

VEGA, Diana; ARÉVALO, Alejandra; SANDOVAL Jhennifer; AGUILAR, María Constanza; GIRALDO, Javier. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). [Base de datos en línea]. 2 de julio de 2006. Revista diversitas perspectivas en psicología, 2(2):329-349. (Recuperado 21 de septiembre de 2017). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>

WERTHER, William. Y DAVIS, Keith. (1995). Administración de personal y recursos humanos. [internet]. Cuarta Edición. México: McGraw Hill. (Recuperado 01 de junio de 2017). Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

WILLIAMS, Eric; ASHELEY COCKRELL, Skinner. Outcomes of Physician Job Satisfaction: A Narrative Review, Implications, and Directions for Future Research.

[Base de datos en línea]. Abril de 2003. Health care management review; 28(2):119-39. (Recuperado 29 mayo 2017). Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/10763005_Outcomes_of_Physician_Job_Satisfaction_A_Narrative_Review_Implications_and_Directions_for_Future_Research

WILLIAMS RODRIGUEZ, Luz Vidirina. Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Tesis de maestría en psicología. Monterrey: Universidad autónoma nuevo León. 2013. <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>