



Universidad & Empresa

ISSN: 0124-4639

editorial@urosario.edu.co

Universidad del Rosario

Colombia

Naranjo Herrera, Cristhian; Paz Delgado, Alba Lucía; Marín Betancur, Sandra Milena  
Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de  
salud(IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales

Universidad & Empresa, vol. 17, núm. 28, enero-junio, 2015, pp. 105-126

Universidad del Rosario

Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187243060006>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales

Organizational Climate: A Research in the Health Services Provider Institution (IPS) of the Universidad Autónoma de Manizales

Clima organizacional: uma pesquisa na Instituição Prestadora de Serviços de saúde (IPS) da Universidade Autônoma de Manizales

Cristhian Naranjo Herrera\*

Alba Lucía Paz Delgado\*\*

Sandra Milena Marín Betancur\*\*\*

Fecha de recibido: 30 de julio de 2014

Fecha de aprobado: 28 de noviembre de 2014

Doi:

---

\* Doctor en Administración de Empresas y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Málaga (España), Magíster en Administración del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (México) y la Universidad Nacional Autónoma de Bucaramanga (Colombia), Especialista en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de Manizales (Colombia), Abogado de la Universidad de Caldas (Manizales, Colombia). Profesor asociado y director del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma de Manizales (Colombia). Correo electrónico: cnaranjo@autonoma.edu.co

\*\* Magíster en Administración de Negocios, Especialista en Investigación y Docencia Universitaria y Especialista en Auditoría en Salud de la Universidad Autónoma de Manizales (Colombia), Odontóloga del Colegio Universitario Colombiano. Correo electrónico: balupa@autonoma.edu.co

\*\*\* Magíster en Administración de Negocios, Especialista en Gerencia para Profesionales de la Salud y Fisioterapeuta de la Universidad Autónoma de Manizales (Colombia). Correo electrónico: smarin@autonoma.edu.co

Para citar este artículo: Naranjo Herrera, C., Paz Delgado, A. L., & Marín Betancur, S. M. (2015). Clima organizacional: una investigación en la institución prestadora de servicios de salud (IPS) de la universidad autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 17(28), 105-126. Doi:

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación es determinar procesos de intervención del clima organizacional en la Institución prestadora de servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. Para esto se realiza un estudio descriptivo, transversal y observacional. El universo consta de los 84 trabajadores activos en la IPS. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para medir clima organizacional. Se concluye que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio. La variable de liderazgo fue la que mejor calificación obtuvo. Las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional. No existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales. No se reconoce el buen desempeño. Existen oportunidades de mejora en cuanto a la percepción respecto a los líderes. Existe también una percepción poco satisfactoria del clima organizacional, especialmente en el servicio de odontología.

**Palabras clave:** clima organizacional, Instituciones Prestadoras de Servicios de salud (IPS), liderazgo, procesos de intervención, Universidad Autónoma de Manizales.

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to determine intervention processes of the organizational climate in the Health Services Provider Institution (IPS) of the Universidad Autónoma de Manizales. For the purpose, a descriptive, transverse, and observational study was carried out. The universe of the study was composed by the 84 active workers in the IPS. The measuring instrument proposed by the Pan American Health Organization (PHO) to measure organizational climate was used. The main conclusion is that the organizational climate in the IPS of the university is not very satisfactory. The variable of leadership earned the best score. The authorities do not contribute to personal and professional realization. There is no compensation for the authorities to their work activities. Good performance is not recognized. There are opportunities for improvement concerning the perception about the leaders. There is also a somewhat unsatisfactory perception of the organizational climate, especially in the dental service.

**Keywords:** Health Services Providers Institutions (IPS), intervention processes, leadership, organizational climate, Universidad Autónoma de Manizales.

## **RESUMO**

O Objetivo desta pesquisa é determinar processos de intervenção do clima organizacional na Instituição Prestadora de Serviços de Saúde (IPS) da Universidade Autônoma de Manizales. Para isto realiza-se um estudo descritivo, transversal e observacional. O universo consta dos 84 trabalhadores ativos na IPS. Utilizou-se o instrumento de medição proposto pela Organização Pan-americana da Saúde (OPS) para medir clima organizacional. Conclui-se que o

clima organizacional na IPS da Universidades Autônoma é pouco satisfatório. A variável de liderança foi a que melhor qualificação obteve. As autoridades não contribuem na realização pessoas e profissional. Não existe retribuição por parte das autoridades às suas atividades laborais. Não se reconhece o bom desempenho. Existem oportunidades de melhora em quanto à percepção respeito aos líderes. Existe também uma percepção pouco satisfatória do clima organizacional, especialmente no serviço de odontologia.

**Palavras-chave:** clima organizacional, Instituições Prestadoras de Serviços de saúde (IPS), liderança, processos de intervenção, Universidade Autônoma de Manizales.

## INTRODUCCIÓN

Diferentes autores han realizado estudios relacionados con el clima organizacional. Estos han demostrado la existencia de una relación cercana entre el factor humano y la organización. La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla, en lo fundamental, a partir del trabajo de Lewin, Lippitt y White (1939). En este se explica que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende únicamente de sus características personales, sino también de la forma en la que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Desde ese momento, varios autores han planteado sus posturas, desarrollando y dando soporte a múltiples ideas y enfoques. Autores como Liting y Stringer (1968), Schneider y Hall (1975) y Schneider y Snyder (1975), por ejemplo, han indicado que la percepción es el ingrediente crítico del clima organizacional. Con sus trabajos han dejado en evidencia,

además, la importancia del individuo en este fenómeno, pues este, finalmente, es quien genera las percepciones que marcan las interacciones que este lleva a cabo en el contexto organizacional.

Por otro lado, Moran y Volkwein (1992 citados en Santana & Araujo, 2007, p. 312), presentan un esquema conceptual para delimitar las distintas definiciones aportadas al clima organizacional. Estos autores proponen cuatro perspectivas, a saber:

1. Estructural: plantea que el clima es una manifestación de la estructura de la organización independiente de las percepciones de los individuos.
2. Perceptual: afirma que la base para la formación del clima es el individuo.
3. Interactiva: se concentra en la interacción de los individuos y en sus respuestas, dadas las situaciones objetivas y compartidas presentes en la organización.
4. Cultural: sostiene que el clima se crea por un grupo de interaccio-

nes individuales que comparten un marco común de referencia.

De acuerdo con múltiples autores (ver Toro Álvarez, 2001, pp. 22, 26, 34), el clima organizacional puede ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas que las personas forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. En este sentido, el clima organizacional es una realidad que rodea a las personas en su ambiente laboral. Alrededor de esta se forman percepciones que alimentan los juicios. Estos, a su vez, permiten decidir, actuar o reaccionar frente a lo vivido laboralmente.

Aunque algunos investigadores definen el clima como, por ejemplo, el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, desarrollado con base en las percepciones colectivas de los individuos que viven y laboran en dicho entorno, que influyen en su comportamiento (ver Soberanes Rivas & De la Fuente Islas, 2009, p. 123), autores como Dessler (1982) han identificado, incluso hace más de tres décadas, una situación que aún persiste: la inexistencia de un consenso en las definiciones propuestas.

Una definición de amplia difusión, sin embargo, es la provista por la OPS

y la OMS (Organización Mundial de la Salud). Esta identifica el clima organizacional como el “conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros” (Marín, Melgar, & Castaño, 1989, p. 92). De acuerdo con esto, este fenómeno se trata de una expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la que participa. El concepto es multidimensional e incorpora esferas relativas a la estructura, las reglas, los procesos, las relaciones interpersonales y la manera en la que las metas son alcanzadas por la organización (Gómez Rada, 2004, p. 99).

Para efectos del presente estudio, y de acuerdo con los anteriores autores, se toma posición frente a la definición del clima organizacional. Este es entendido como la percepción que tienen los individuos de la organización para la cual trabajan y la opinión que se han formado de ella en aspectos como el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación, las recompensas y la retribución, entre otros, así como la manera en la que estos aspectos ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de las personas.

**Tabla 1.** Definiciones de clima organizacional

Autor(es)	Conceptualización
Cornell (1955)	Son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima organizacional. Solo a partir de estas se pueden conocer y determinar las características del mismo.
Argyris (1957)	Enfatiza en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización. Esto permite aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.
Sells (1960)	Afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que esta influencia depende de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.
Atkinson (1964)	Crea un modelo con el cual explica la ‘motivación promovida’, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación. Todos elementos moldeadores del clima organizacional.
Pace (1968)	Entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas en relación con la calidad del ambiente interno de la institución. Este es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971)	Describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medioambiente. Consideran las percepciones individuales como elementos críticos del clima. Este, en cuanto tal, es pensado como una variable situacional o un efecto principal.
Dubra (1974)	Postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones, pero que cada una tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor, el clima es la sensación, la personalidad y el carácter del ambiente interno de la organización.
Gibson (1984)	Sintetizan el concepto vinculándolo con las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos presentes en una organización.

Continúa

Pritchard y Karasick (1972)	Lo definen como la calidad del ambiente interno de una organización que resulta del comportamiento de los miembros y que sirve para interpretar situaciones y orientar sus actividades. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran. Está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.
Helle-Riegel y Slocum (1974)	Lo refieren como el conjunto de las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Reichers y Schneider (1990)	Teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales, afirma que el comportamiento y las reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que, pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

**Fuente:** elaboración propia.

Una vez analizados los anteriores planteamientos, conviene mencionar que según Marín y Castaño (1989, pp. 135-148) la OPS, con el fin de mejorar los servicios de salud, implementa un programa subregional de desarrollo de la capacidad gerencial de los sistemas de salud. En este recupera metodologías y herramientas a través de diferentes teorías administrativas que, si bien se aplican de manera muy general a diferentes tipos de organización, fueron adaptadas por esta institución para conformar un modelo de análisis y de desarrollo organizacional que se ajuste específicamente a las unidades de salud.

Con base en esto, la OPS/OMS (1998) ha propuesto una teoría propia, sustentada en la dinámica organizacio-

nal de las instituciones de salud, la que ha denominado ‘teoría de la organización de los sistemas de salud’. Esta incorpora dos ejes importantes, a saber:

- Desarrollo institucional (organizacional).
- Gestión y capacidad gerencial.

La primera se relaciona con toda aquella intervención que impulse los cambios planeados para el desarrollo de la institución. La segunda toma su importancia dentro de esta teoría tanto en lo concerniente a la función y la capacidad gerencial para la toma de decisiones, como en la identificación de necesidades de cambio y la introducción de este en la organización.

En función de esto, es posible diseñar un modelo de análisis de la organización que permita diagnosticar problemas en diferentes dimensiones de la organización. El modelo analítico, propuesto por la OPS, con base en esta teoría, comprende cuatro áreas críticas: 1) ambiente, 2) estructura, 3) funcionamiento y 4) clima organizacional.

La cuarta área crítica toma gran importancia en esta investigación, pues en ella se pretende, justamente, evaluar esta variable en la Institución Prestadora de Servicios de salud de la Universidad Autónoma de Manizales (IPS-UAM). En el análisis del clima organizacional se considera la dimensión psicosocial de la institución, ya que esta considera asuntos relacionados con cuestiones psicológicas y sociales, a través de la identificación de los estilos de liderazgo, la interpretación de factores y niveles de motivación y de satisfacción personal, la calificación de los esquemas de reciprocidad y la identificación de los mecanismos de participación en los procesos grupales de la entidad.

En este marco, la OPS propone áreas críticas y variables para el análisis del clima organizacional. Propone igualmente un instrumento que abarca las dimensiones que permiten no solo la evaluación del clima organizacional, sino también del alcance de

algunos de los objetivos y políticas establecidos, al considerar que estos aspectos se encuentran relacionados con el fomento de un buen o mal clima en la institución.

El análisis se realiza a través de una evaluación que permite identificar las percepciones individuales y grupales acerca de la organización. Se considera que estas inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas. El instrumento se elaboró con base en las necesidades y características particulares de las unidades de salud y fue diseñado por un organismo de reconocido prestigio internacional, por lo que se considera una buena herramienta metodológica para esta investigación. Por tal razón, a pesar de existir múltiples cuestionarios que permiten estudiar el fenómeno de interés, tal y como se mencionó anteriormente, el cuestionario de la OPS se privilegió, por las razones ya indicadas y por el hecho de que este ha sido probado y validado en diversas instituciones de salud.

A continuación, en la tabla 2, se exponen los elementos esenciales de la herramienta de análisis de clima organizacional propuesta por la OPS. Esta se compone de cuatro grandes dimensiones de evaluación cada una de las cuales, a su vez, se subdivide en cuatro variables.

**Tabla 2. Componentes de la herramienta de análisis de clima organizacional de la OPS**

Dimensión	Definición	Variables
Liderazgo	Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados. Esto gracias a la habilidad de orientar y convencer a otros individuos para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección: proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo. Establece los objetivos perseguidos e identifica las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.</li> <li>• Estímulo de la excelencia: pone énfasis en el mejoramiento constante mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.</li> <li>• Estímulo al trabajo en equipo: busca el logro de objetivos comunes, así como conocer y compartir hacia dónde se pretende llegar.</li> <li>• Solución de conflictos: considera las diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad. El grupo debe confrontar estas dificultades para resolverlas.</li> </ul>
Motivación	Conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización personal: se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el que la persona aplica sus habilidades.</li> <li>• Reconocimiento de la aportación: cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada individuo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos. Posee un alto potencial motivador, pues satisface las necesidades de realce del ego.</li> <li>• Responsabilidad: capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.</li> <li>• Adecuación de las condiciones de trabajo: las condiciones ambientales, físicas y psicosociales en que se realizan las labores, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas debe ser congruente con la naturaleza del trabajo.</li> </ul>
Reciprocidad	Establecimiento de una relación mutua, de dar y recibir, entre el individuo y la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación del trabajo: las personas deben sentir la necesidad de responder mediante su trabajo, de forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea.</li> <li>• Cuidado del patrimonio institucional: cuidado que los funcionarios exhiben respecto a los bienes o las cosas materiales de la institución, así como el fortalecimiento y la defensa del prestigio y los valores propios de la imagen institucional.</li> <li>• Retribución: la organización tiene que optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus empleados. Esto para contribuir a su realización personal y el desarrollo social.</li> <li>• Equidad: acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad, en lo relativo al trabajo y los beneficios.</li> </ul>

Participación	Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso por la productividad: se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde. Esto mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones, conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos.</li> <li>• Compatibilidad de intereses: integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir los objetivos institucionales.</li> <li>• Intercambio de información: la existencia del flujo de información entre los grupos es fundamental para el desarrollo de metas comunes.</li> <li>• Involucramiento en el cambio: los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás. Este debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa con el cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.</li> </ul>
---------------	---	--

**Fuente:** elaboración propia con base en (OPS /OMS, 1998).

Teniendo en cuenta 1) las razones arriba mencionadas, 2) la fundamentación de la herramienta en múltiples estudios de clima organizacional desarrollados en entidades de salud a nivel internacional y 3) el hecho de que la IPS-UAM es justamente una institución prestadora de servicios de salud, esta investigación toma como referente el cuestionario validado por la OPS, considerando sus cuatro dimensiones y sus dieciséis variables.

## 1. METODOLOGÍA

Por un lado, el enfoque de la investigación es empírico-analítico, pues busca, a partir de la teoría, abordar y explicar el comportamiento de un fenómeno (clima organizacional de IPS-UAM); por el otro, es descriptivo y transversal: descriptivo, ya que busca caracterizar las dimensiones

del clima organizacional que propone la OPS (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación) e identificar las dimensiones a intervenir, y transversal, puesto que se aplica en un solo corte de tiempo a los sujetos de estudio. El universo está conformado por todos los empleados que hacen parte de la IPS-UAM y que tienen un contrato vigente al momento de realización de la presente investigación.

La población está constituida como se muestra en la tabla 3:

**Tabla 3. Caracterización de la población de estudio**

Servicio	Cantidad
Servicio de fisioterapia	12
Servicios de terapia de apoyo	5

Continúa

Servicio de fisiatría	1
Servicio de odontología	66
Total	84

Fuente: elaboración propia.

La población consta de auxiliares administrativos, profesionales en fonaudiología, sicología, terapia ocupacional, nutrición y dietética, fisiatras, fisioterapeutas, odontólogos, personal en entrenamiento, personal de servicios generales y auxiliares con formación para el trabajo en salud oral. El análisis del clima organizacional se realiza a través del cuestionario propuesto por la OPS. Esta es una prueba proyectiva que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la IPS que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas.

El cuestionario de la OPS para el análisis del clima organizacional está diseñado con base en un conjunto de ochenta reflexiones con preguntas cerradas. Estas contienen dos opciones de respuesta dicotómicas (falso o verdadero), las cuales están distribuidas aleatoriamente y son diligenciadas confidencialmente por los empleados, emitiendo juicios que perciben la realidad y caracterizan a la institución.

El instrumento trabaja con cuatro dimensiones (liderazgo, motivación,

reciprocidad o compromiso y participación). A cada dimensión le corresponden cuatro categorías. A su vez, cada categoría está compuesta por cinco preguntas, por lo que, finalmente, cada área contiene veinte preguntas.

El diagnóstico se realiza por medio de la interpretación del conjunto de percepciones de las personas sobre las variables relacionadas anteriormente. Se utiliza un listado de expresiones, afirmaciones o reflexiones y una hoja de respuestas, con la cual los miembros de la organización seleccionan aquellas que, a su juicio, reflejan los diversos atributos del clima, bien sea a nivel de su unidad de trabajo o de la organización como un todo. Al relacionar las reflexiones con las variables expuestas para cada una de las áreas de análisis, es posible interpretar las percepciones que los empleados tienen del clima organizacional. Si los juicios que estos emiten sobre estas reflexiones coinciden con la calificación de verdadero (v) o falso (f) que se indica, el clima de la organización coincide con el parámetro de la normalidad. En la medida que las respuestas se desvían de la calificación estándar, el clima está deteriorado.

Para evaluar la puntuación obtenida, las preguntas tienen una precodificación. A cada respuesta que coincide

con el estándar se le asigna el valor de uno (1), a las que no un valor de cero (0). Los promedios obtenidos en estos subconjuntos de respuestas se suman para obtener el valor de cada variable. El resultado de cada categoría será de cinco o menos. Teniendo en cuenta que el mayor de los resultados de cada variable es de cinco puntos, se asume como nivel aceptable el valor medio de tres. Cuando los valores se encuentran por debajo de este número se considera que el clima no es satisfactorio.

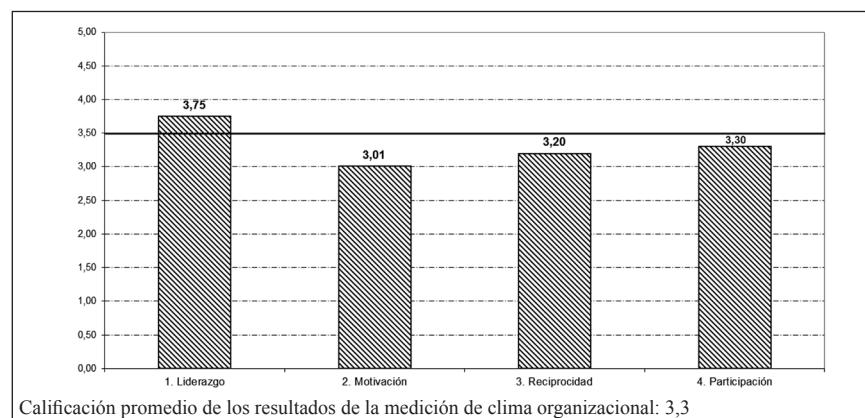
## 2. RESULTADOS

Como se observa en el siguiente gráfico el clima organizacional de la IPS-UAM es percibido como poco satisfactorio, obteniendo un promedio de calificación de las cuatro dimensiones de 3,3. Se observa que la

motivación es la variable más crítica y que la mejor percibida es el liderazgo (figura 1). Sin embargo, cabe resaltar que tanto la participación como la reciprocidad muestran valores bajos. Se encontró que el grupo docente del servicio de odontología fue el más insatisfecho.

Lo anterior es contrario a los resultados del estudio de Piña Loyola (2009) en el Policlínico de Cienfuegos, en donde se concluyó que los profesores eran quienes tenían la mejor percepción del clima organizacional del personal estudiado. La encuesta utilizada como base para identificar el capital estructural en la UAM®, cuenta con tres dimensiones (medidas a través de 27 indicadores): cultura organizacional, tecnología y procesos e investigación, desarrollo e innovación.

**Figura 1. Medición del clima organizacional - resultados por áreas**



**Fuente:** elaboración propia.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en función de las cuatro dimensiones del modelo utilizado (de la OPS):

## 2.1. Resultados en función de las cuatro dimensiones consideradas

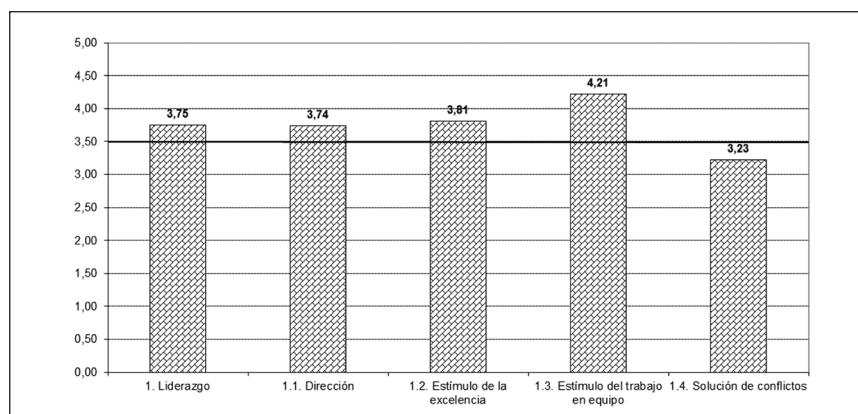
### 2.1.1. Liderazgo

De acuerdo a la OPS (1998), el liderazgo es entendido como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en

la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados. Esto gracias a la habilidad de orientar y convencer a otros individuos para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas (ver tabla 2).

Para el análisis en la IPS se abordaron los indicadores de dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos. En la IPS-UAM el liderazgo es percibido como poco satisfactorio (figura 2).

**Figura 2. Resultados de la dimensión de liderazgo**



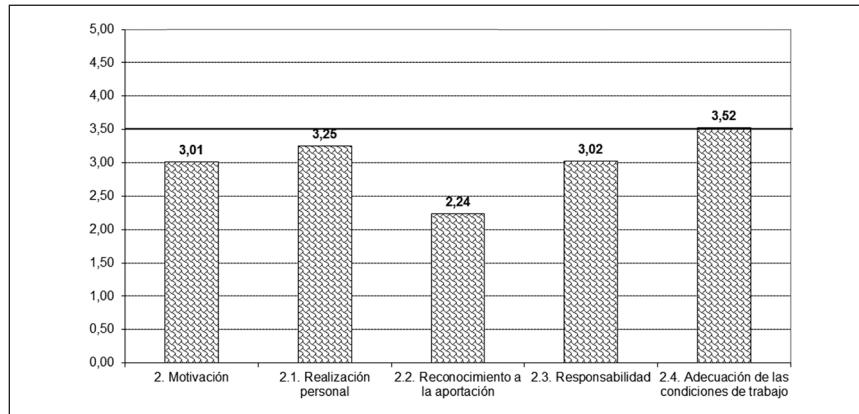
Fuente: elaboración propia.

### 2.1.2. Motivación

La motivación es entendida como el Conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes (OPS, 1998) (ver tabla 2). Esta di-

mensión es medida a través de la realización personal, el reconocimiento a la aportación, la responsabilidad y la adecuación de las condiciones de trabajo. En la siguiente figura se observa la percepción de las personas que laboran en la IPS-UAM en relación con este aspecto.

**Figura 3. Resultados de la dimensión de motivación**



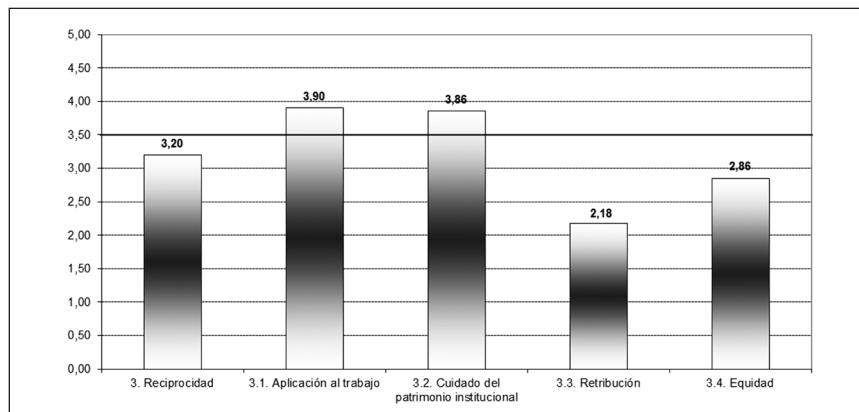
**Fuente:** elaboración propia.

#### 2.1.3. Reciprocidad

La reciprocidad o compromiso, es definida por la OPS (1998) como el establecimiento de una relación mutua, de dar y recibir, entre el individuo y la organización (ver tabla 2). Para dar cuenta del comportamiento de

esta reciprocidad se analizaron los indicadores de aplicación del trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad. A continuación, se presenta de manera gráfica el comportamiento de esta dimensión (figura 4).

**Figura 4. Resultados de la dimensión de reciprocidad**



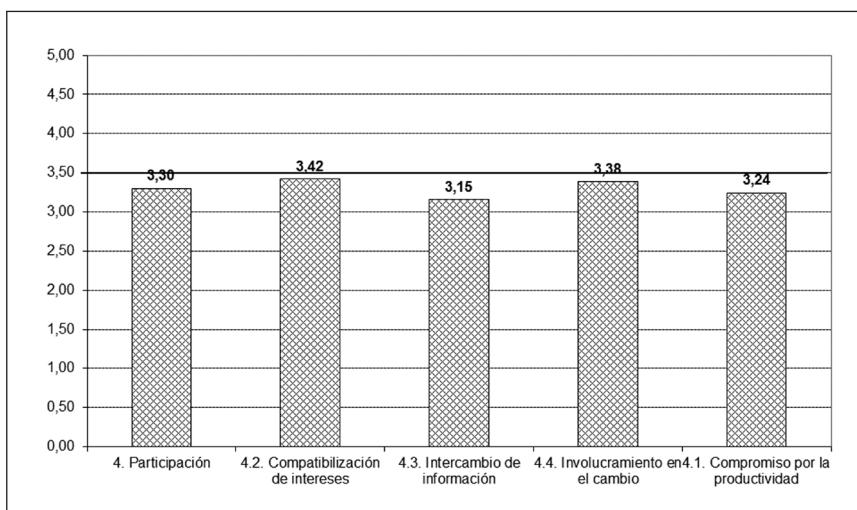
**Fuente:** elaboración propia.

#### 2.1.4. Participación

La participación se concibe como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos (OPS, 1998) (ver tabla 2). Para el análisis de la participación en la IPS-UAM

se tuvieron en cuenta los indicadores de compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e implicación en el cambio. Esta dimensión es percibida en la IPS-UAM como poco satisfactoria. Esto puede apreciarse en la siguiente figura:

**Figura 5. Resultados de la dimensión de participación**



**Fuente:** elaboración propia.

Con base a lo anterior, a continuación se presenta, también como un resultado de este trabajo, una propuesta de intervención organizacional en función de cuatro aspectos esenciales, a saber: 1) desarrollo de habilidades de liderazgo, 2) diseño y estructuración de prácticas para la gestión del talento humano, 3) comunicación organizacional y 4) actividades de bienestar laboral.

#### 2.2. Propuesta de intervención

A partir de los resultados que se han puesto en evidencia, se considera necesario, de la mano de las unidades de apoyo y de los representantes de la universidad, implementar en la IPS-UAM algunas estrategias que se dirijan a gestionar el cambio, acompañarlo y mitigar algunas de las reacciones y comportamien-

tos que genera una transformación organizacional.

La gestión del cambio se puede realizar a través de estrategias de comunicación, con la participación activa de las unidades de apoyo. Es necesario también implementar labores de sensibilización y lograr la conectividad de la IPS-UAM con sus clientes internos (coordinadores de programas y docentes). Es igualmente importante desarrollar habilidades de liderazgo y realizar prácticas adecuadas de gestión del talento humano. Todo esto, como se ha indicado, redonda de un modo u otro en el clima organizacional. Las estrategias de intervención que se plantean, con base en lo anterior, son las siguientes:

#### 2.2.1. Desarrollo de habilidades de liderazgo

Aunque dentro de los resultados de la investigación el liderazgo obtuvo la calificación más favorable, esta dimensión, a nivel general, está categorizada como poco favorable. Además, al realizar el análisis de las demás dimensiones (participación, reciprocidad, reconocimiento) se puede concluir que estas se encuentran directamente relacionadas con los estilos de dirección.

Es importante entonces implementar estrategias de intervención con

herramientas que acompañen y generen el desarrollo de competencias específicas de los líderes, para que, a través de estos, se movilicen los cambios, y se realicen los proyectos y las acciones requeridas para el logro de los objetivos de la IPS-UAM.

Las herramientas para el desarrollo de las competencias de liderazgo pueden estar acompañadas por un ente externo, experto en el acompañamiento de equipos de trabajo y de líderes. Se estima importante considerar las siguientes actividades en este aspecto:

- Identificación de los líderes: reconocer dentro del equipo de trabajo los líderes que iniciarán el proceso de desarrollo de las habilidades de liderazgo.
- Identificación de competencias claves a desarrollar en el equipo de líderes: de acuerdo a la cultura de la IPS-UAM y los focos de desarrollo para alcanzar los objetivos estratégicos, se deben identificar las competencias claves requeridas para trabajar en el proceso.
- Formación y acompañamiento: de acuerdo a las competencias claves, es necesario iniciar también un proceso de formación en las habilidades del liderazgo, tales como: comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo

y solución de conflictos, entre otras. Esto a través de actividades de formación y de acompañamiento individual y grupal.

#### 2.2.2. Diseño y estructuración de prácticas para la gestión del talento humano

De acuerdo con los resultados, no se evidencia la generación e implementación de las prácticas de talento humano requeridas para el desarrollo de las personas, la generación de condiciones favorables para el clima y, por esta vía, el aporte al cumplimiento de los objetivos de la entidad. Por esto, se considera que otro de los focos clave en esta estrategia de intervención es diseñar, implementar y hacer seguimiento a los procesos de gestión del talento humano. Para esto conviene considerar, en lo relativo a estos aspectos, lo siguiente:

- En lo que respecta al diseño organizacional:
  - La revisión y reestructuración de perfiles y funciones de los cargos.
  - La revisión y actualización de procesos y procedimientos.
  - La elaboración del organigrama de la IPS-UAM.
  - La elaboración del manual de convivencia.
- En lo que respecta a la formación:

- La inducción.
- La reinducción.
- El entrenamiento.
- La capacitación.

- En lo que respecta a la evaluación del desempeño:

- La generación de herramientas que permitan observar el desempeño de las personas en el cargo, tanto para su reconocimiento como para los planes de desarrollo que deban estructurarse para mejorar los resultados de las personas en los cargos.

- En lo que respecta a los programas de incentivos y reconocimiento:

- El reconocimiento individual o grupal.
- La certificación y exaltación de la labor desempeñada cada mes.

#### 2.2.3. Comunicación organizacional

Dentro de los resultados del estudio de clima organización se evidencia insatisfacción del personal sobre los estilos de comunicación de la IPS-UAM. Esto produce sentimientos de inequidad, una escasa estimulación y motivación, el desconocimiento de los líderes y de los conductos regulares y una falta de participación en la toma de decisiones.

Por lo anterior, se hace necesario establecer un sistema de comunicación que permita que la información fluya transversalmente, teniendo en cuenta tanto los datos generados por la IPS y la universidad (propios del interés general), como las ideas, reclamos y solicitudes del personal (propios del interés particular). En relación con este aspecto, se propone lo siguiente:

- La formación de los jefes en estrategias de comunicación asertiva.
- La realización de reuniones periódicas.
- El desarrollo de informativos ágiles y efectivos.

#### 2.2.4. Actividades de bienestar laboral

Ya que uno de los indicadores de los resultados del estudio de clima laboral evidencia que las personas no participan en las actividades de bienestar que realiza la IPS-UAM, se hace necesario cambiar la estrategia usada para la realización de las mismas. Esto teniendo en cuenta las opiniones de los trabajadores e involucrando a sus familias. Esto puede generar sentido de pertenencia y hacer que los trabajadores perciban que la organización, además de preocuparse por los resultados laborales, se interesa también por su bienestar integral y el de sus seres queridos.

Puede generar asimismo espacios valiosos para el conocimiento mutuo y fortalecer la relación entidad-trabajadores. Para la realización de esto se considera necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Una adecuada periodicidad de las actividades.
- Una apropiada selección de las actividades a realizar.
- Una buena definición de los asistentes a las actividades de bienestar.
- Un patrocinio económico suficiente, que permita sustentar la implementación de las actividades de bienestar.

### CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado, en relación con los objetivos específicos, se concluye que, frente a la situación actual, el clima organizacional de la IPS-UAM es poco satisfactorio en las cuatro dimensiones que lo componen. Esto según el abordaje realizado en esta investigación y, entre otras razones señaladas, porque no hay sinergia entre ellas. Esto impide que el clima organizacional pueda favorecer el desarrollo de la institución y de quienes laboran en ella.

Los resultados muestran una ausencia —o un déficit— en las prácticas para gestionar el talento humano, a

saber: diseño organizacional, distribución de cargas, diseño de perfiles, modelos de compensación, selección de personal, formación, gestión del desempeño y administración del personal. En estos aspectos las calificaciones obtenidas fueron bajas.

En relación con las cuatro dimensiones con base en las cuales se diagnosticó el clima organizacional de la IPS-UAM, es decir, liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, se concluye que:

El liderazgo es la dimensión que posee mejor nivel, representado, en particular, en el estímulo al trabajo en equipo. Sin embargo, se analizaron otras variables que evidencian que aunque esta es la más alta dentro de las dimensiones evaluadas, también es percibida como poco satisfactoria. Se encuentra afectada por temas como los inconvenientes para la solución de conflictos y la percepción de una falta de atención, interés y apoyo por parte de los jefes (aspectos vinculados con el estilo de la dirección).

La motivación es la dimensión que más influye de forma negativa dentro del clima organizacional de la IPS-UAM, especialmente por aspectos como la falta de reconocimiento a la aportación de los empleados y la baja responsabilidad con que estos asumen su trabajo.

La reciprocidad, por su parte, se ve influenciada negativamente por la percepción de que no hay equidad en la retribución del trabajo. Esto afecta de manera negativa la realización personal, el desarrollo social y la sensación de igualdad laboral y deteriora, de este modo, la relación con la institución.

Finalmente, en cuanto a la participación, se evidenció que es baja. Esto debido a que no se identifica la existencia de canales de comunicación efectivos, a que los grupos no trabajan en la actualidad de manera óptima en pro de la eficacia y eficiencia de los servicios que se prestan en la IPS-UAM y, en vinculación con otra dimensión, a que no se perciben estímulos que inviten a incrementarla.

Se evidenció también que el reconocimiento, el estímulo a la excelencia, la equidad y la retribución son factores que influencian directamente el clima organizacional de la IPS-UAM. Estos generan insatisfacción frente al trabajo, lo que, a su vez, se refleja en un insuficiente compromiso de las personas con sus funciones y tareas, generando una baja productividad e incumplimiento de las metas propuestas por la institución.

Otro aspecto importante es que las personas sienten que las adecuaciones a las condiciones de trabajo no

satisfacen sus necesidades ambientales, físicas y psicosociales. Esto genera situaciones de desorden y pérdidas y conduce a que se aplique frecuentemente un menor esfuerzo de los empleados en la ejecución de sus tareas.

Aunque las dimensiones analizadas están separadas, los diferentes factores se relacionan entre sí. Si se observan los resultados más bajos, todos recaen sobre el liderazgo y los estilos de quienes lideran la IPS-UAM en la actualidad. Así, por ejemplo, la categoría de reconocimiento, en la dimensión de motivación, tiene que ver directamente con las habilidades que van desarrollando los líderes para integrar a sus colaboradores alrededor del propósito de la organización y, en la dimensión de reciprocidad, se observa nuevamente el reconocimiento, una habilidad fundamental para el liderazgo.

Teniendo en cuenta que la IPS-UAM se encuentra actualmente en un proceso de cambio, se atribuyen los resultados encontrados en el análisis a la transición y transformación por la que atraviesa la entidad. Estos se vinculan también con las particularidades de la institución en relación con su estructura organizacional y al hecho de que ésta es un centro de prestación de servicios que sirve como plataforma a la academia. Esto dentro

del marco de un convenio de docencia-servicio dedicado, en particular, a los programas de Fisioterapia y Odontología de la UAM. La IPS está entonces adscrita a la universidad y es fácil que se confundan aspectos académicos y administrativos que llevan a percepciones diversas del clima organizacional, en las que se traslapa la figura de la institución de educación superior con la de la IPS.

Por lo anterior, puede primar en ocasiones el interés académico sobre los relacionados con la adecuada prestación de servicios en salud, en particular en el servicio de odontología, en donde el personal predominante corresponde a cuerpo docente contratado por la Universidad. Por esto, los resultados evidencian con claridad un elevado porcentaje de personas insatisfechas con el modelo de dirección, de solución de conflictos, la remuneración, los incentivos, etc. Esta percepción difiere de la encontrada dentro del personal contratado por evento en servicios diferentes al de odontología. Este tiene una mayor claridad en relación con la importancia de la razón de ser de la IPS, en tanto institución prestadora de servicios en salud.

La IPS se encuentra en un proceso de transformación en muchos de sus componentes (áreas, estructuras, entre otros). La gestión de este cambio

no ha sido lo suficientemente clara, tal y como lo muestran los resultados. Esto ha generado que el proceso sea más lento y se observen obstáculos en la adaptación de los equipos de trabajo y en la atención de las necesidades de los clientes internos y externos. Se han producido afectaciones en las relaciones interpersonales, el vínculo de los empleados con la IPS-UAM y el servicio tanto a pacientes como a estudiantes (en lo referente al proceso de formación). Por esta razón, es importante ajustar e implementar nuevas herramientas y procesos que permitan preparar a las personas para modificaciones organizacionales de este tipo.

De acuerdo con la revisión teórica, y según el análisis realizado, se puede concluir que en la IPS-UAM el liderazgo es concebido, por la mayoría de las personas, como autocrático. Esto dado que predomina la centralización de las decisiones, el bajo empoderamiento, se percibe un ambiente algo tenso, no se promueve abiertamente la espontaneidad y la creatividad del personal y no se evidencia una elevada satisfacción en los individuos. Este es un aspecto crítico, pues se considera necesaria la presencia de un liderazgo que facilite el óptimo desarrollo de las actividades.

El estilo de dirección o el liderazgo, teniendo en cuenta las características

de la población, el servicio que se presta y la actual necesidad de transformación de la IPS-UAM, podrían ser contraproducentes para los resultados de la organización. Uno de los focos de intervención, como parte de la gestión del cambio que se requiere para implementar los planes y proyectos de la entidad, podría ser el desarrollo de habilidades directivas a través de competencias que apalancen y movilicen a los líderes a gestionar sus equipos de trabajo de una manera más efectiva. Esto de acuerdo con las necesidades de la institución.

Se subraya la necesidad de que las directivas promuevan el desarrollo de un adecuado clima en la organización a su cargo. Esto respetando y articulando las especificidades de cada área o grupo de trabajo. La gestión de este aspecto requiere mayor esfuerzo. Esto si se desea emprender un proceso de cambio exitoso. Conviene partir de la premisa de que ser promotor de cambios es, de hecho, un rol directivo, cuyo desempeño exitoso está determinado de manera importante, entre otros factores, por la calidad del clima organizacional.

En relación con la intervención del clima organizacional, se concluye que es crítico realizar tanto una inducción como una reinducción general y al cargo, así como mejorar los canales de comunicación y el flujo de infor-

mación. Es importante también desarrollar un conjunto de acciones efectivas en materia de bienestar laboral dirigidas a los diferentes integrantes de la IPS-UAM. Finalmente, se observa que el desarrollo de un sistema de incentivos que considere aspectos distintos al económico y que resalte la labor de los empleados, sería altamente conveniente, positivo y necesario.

## REFERENCIAS

- Argyris, C. (1957). *The individual and organization: Some problems of mutual adjustment*. John Wiley and Son.
- Atkinson, J. W. (1964.). *An Introduction to Motivation*. New York: American Book-Van Nostrand Reinhold.
- Campbell, J. B., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill.
- Cornell, F. (1955). Socially perceptive administration. Ronald Press, 38-39.
- Dessler, G. (1982). *Organization and management*. Reston: Reston Pub. Co.
- Dubra, A. J. (1974). *Fundamental of organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas Colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. (1989). Teoría y técnicas de desarrollo organizacional (Volumen III). Guatemala: Organización Panamericana de la Salud.
- OPS/OMS. (1998). *Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Programa Regional de desarrollo de servicios de salud*. PSDCG-T-10, 3(III), 1-7.
- Pace, C. R. (1968). *The Measurement of College Environments*. Wiley USA.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. M. (1972). *The effect organizational climate on managerial job satisfaction*. Prentice hall.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational Climate and Culture*, 5-39.

- Santana, P., & Araujo, J. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Ponencia presentada al XX Congreso Anual de AEDEM, Madrid, España.
- Schneider, B., & Hall, D. T. (1975). *Toward Specifying the concept of the work climate*. Brace & World.
- Sells, S. (1960). *Attitudes. Encyclopedic of educational researches*. McGraw Hill.
- Snyder, R. A., & Schneider, B. (1975). Some Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 642-650.
- Soberantes Rivas, L. T., & De la Fuente Islas, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional. La nueva gestión organizacional*, 5(9), 120-127.
- Toro Álvarez, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel Ltda.