

**IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE CIRUGIA DE LA CLÍNICA LAS AMÉRICAS DE
MEDELLÍN**

YADALIS SELENNE GOMEZ GUZMAN

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD
COHORTE 34
MEDELLIN
2014**

**IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE CIRUGÍA DE LA CLÍNICA LAS AMÉRICAS DE
MEDELLÍN**

YADALIS SELENNE GOMEZ GUZMAN

**Trabajo de grado para optar por el título
ESPECIALISTA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD**

Asesor Metodológico

LUIS FERNANDO ATEHORTUA CORREA

Asesora temática

ÁNGELA MARÍA CÓRDOBA MAZO

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION GESTION DEL TALENTO HUMANO Y LA PRDUCTIVIDAD
COHORTE 34
MEDELLIN
2014**

HOJA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL ASESOR TEMÁTICO

FIRMA DEL ASESOR METODOLÓGICO

Medellín diciembre de 2014

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
1. IDENTIFICACION	5
1.1 TEMA	5
1.2 ANTECEDENTES	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD	9
3. OBJETIVOS	10
3.2 OBJETIVO GENERAL.....	10
3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. ALCANCES O DELIMITACIONES	13
5.1 ALCANCE ESPACIAL.....	13
5.2 ALCANCE CONCEPTUAL.....	13
5.3 ALCANCE TEMPORAL.....	14
6. MARCO REFERENCIAL.....	15
6.1 MARCO CONTEXTUAL.....	15
6.2 MARCO JURÍDICO	17
6.2.1 Marco político de la estrategia de entornos saludables.....	17
6.2.2 Política de bienestar social laboral	18
6.2.3 Resolución 002646 de 2008.....	19

6.3 MARCO CONCEPTUAL.....	20
6.4 MARCO TEÓRICO.....	22
6.4.1 Conceptos de clima organizacional.....	22
6.4.1.1 Escalas o dimensiones del clima organizacional.....	23
6.4.1.2 Elementos o variables del clima organizacional.....	26
6.4.1.3 Características del clima organizacional.....	28
6.4.1.4 Factores que intervienen en el clima laboral.....	29
6.4.1.4.1 Liderazgo.....	30
6.4.1.4.2 Tipos de liderazgo.....	31
6.4.1.4.3 Aportes del liderazgo al clima organizacional.....	32
6.4.1.4.2 Reconocimiento.....	33
6.4.1.4.3 Comunicación asertiva.....	33
6.4.1.4.4 Disciplina.....	35
6.4.1.4.5 Relaciones Interpersonales.....	37
6.4.1.5 Funciones del clima organizacional:.....	38
6.4.2 el Clima organizacional como variable independiente.....	38
6.4.3 el Clima organizacional como variable dependiente.....	39
6.4.4 El Clima organizacional como variable interpuesta.....	40
6.4.5 Tipos de clima laboral.....	41
6.4.5.1 Clasificación general.....	41
6.4.5.2 Tipos de clima aplicables a las organizaciones.....	43
6.4.5.3 Importancias de valorar el clima organizacional.....	44
6.4.5.4 Una valoración del clima organizacional permite.....	45

6.4.5.5 Signos que caracterizan el estudio del clima laboral	46
6.4.5.5 Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional.....	47
6.4.6 Cultura organizacional.....	50
6.4.6.1 Definiciones de cultura organizacional.	51
6.4.6.2 Características de la cultura de una organización.....	52
6.4.6.3 Elementos de la cultura organizacional.....	53
6.4.7 Cultura organizacional vs clima organizacional.....	54
6.4.8 satisfacción laboral.....	55
6.4.8.1 Factores que determinantes de la satisfacción laboral.....	56
6.4.8.2 Consecuencias de la satisfacción laboral.....	56
6.4.8.3 Modelo dinámico de la satisfacción laboral.	57
6.4.9 técnica de world café.....	58
6.4.9.1 Desarrollo de un world café.....	59
6.4.9.2 Principios.....	61
7. MARCO METODOLÓGICO	63
7.1 NIVEL.....	63
7.2 TIPO.....	63
7.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	64
7.4 METODOLOGÍA.....	64
8. DESCRIPCIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE LOS TRABAJADORES SOBRE LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE AFECTAN LA MOTIVACIÓN LABORAL Y RENDIMIENTO PROFESIONAL	66
8.1 DESARROLLO DE LA TÉCNICA WORLD CAFÉ.....	66

8.2 EXPLICACIÓN DE LOS MAPAS METALES	67
9. IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE CIRUGÍA DE LA CLINICA LAS AMERICAS	71
9.1 Nominación de las fortalezas y debilidades.....	71
9.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DERIVADA DEL GRUPO FOCAL	72
9.2.1 Principales Logros.....	72
9.2.2 Principales hallazgos.....	72
9.3 Recomendaciones y acciones sugeridas para mejorar el Clima Organizacional de la unidad de Cirugía de Clínica las Américas	74
10. CONCLUSIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA	80
CIBERGRAFIA.....	83
ANEXOS	836

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Variables más importantes de estructura y procesos organizacionales	27
Tabla2 Tipos de liderazgo	31
Tabla 3 comparativo de cultura y clima organizacional	55
Tabla 4 nominación de fortalezas y debilidades.....	71
Tabla 5: Modelo de cambio clima organizacional unidad de cirugía Clónica las Américas.	77

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1-6 El clima organizacional como variable independiente.....	39
Figura 2-6. El clima organizacional como variable dependiente.....	39
Figura 3- 6. El clima organizacional como variable interpuesta.....	40
Figura 4 - 8 Define estrategias para mantener un buen clima laboral en cirugía (a través de mapa mental)	68
Figura 5 – 8. Cuales comportamientos podemos incorporar (cada uno) para que las condiciones de comunicación, reconocimiento y relaciones interpersonales se fortalezcan en la unidad de cirugía. (Lluvia de ideas.....	69
Figura 6-8. Que características de los superhéroes te gustaría que nuestros líderes del servicio y de la clínica incorporen en el desarrollo de su labor. (Imagen 3d con plastilina (con la plastilina caracteriza la característica a desarrollar, ejemplo: puntualidad del superhéroe XXX: imagen en plastilina: reloj.....	70

RESUMEN

Este Trabajo está dirigido a identificar las oportunidades de mejoramiento del clima organizacional del área de cirugía de Clínica Las Américas en Medellín, Utilizando la técnica “World Café” como estrategia para identificar la percepción compartida que tienen sus colaboradores sobre algunas variables de CO (Clima organizacional), que hoy causan insatisfacción laboral e influyen en la productividad.

Para reconocer el contexto de clima laboral del área de cirugía, se creó un escenario armonioso donde se desarrolló una conversación auténtica y respetuosa entre un grupo de colaboradores de la unidad y representantes de Talento Humano, con el fin de hacer una lectura de cómo éstos perciben el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, recolectar información y realizar un análisis del contenido de esta información que permitió generar un informe con los principales logros, Hallazgos en estructura organizacional, procesos y personas el cual fue entregado al área de Talento Humano con algunas recomendaciones y acciones sugeridas para que desde allí se gestionara un plan de intervención.

Palabras claves: Insatisfacción Laboral, Clima Organizacional, Oportunidades de Mejoramiento

ABSTRACT

This work is aimed at identifying opportunities for improving the organizational climate of the area of surgery Clinic Las Americas in Medellín, using the World Café technique as a strategy to identify the shared perception colleagues on some variables of CO, now cause dissatisfaction labor productivity.

To recognize the context of labor climate of the area of surgery, a harmonious development scenario where created an authentic and respectful conversation among a group of collaborators of the unit and representatives of human talent, to make a reading of how they perceive human and physical environment in which the daily work develops, collect information and conduct an analysis of the contents of this information that allowed generate a report with the main achievements, findings in organizational structure, processes and people which was delivered to the area talent with some recommendations and suggested actions from there an intervention plan was managed .

Keywords: Job dissatisfaction, Organizational Climate, Opportunities for Improve

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones y su estructura organizacional están integradas por personas que interactúan y trabajan coordinadamente en sus procesos para alcanzar determinados objetivos, el clima laboral y la satisfacción laboral son pilares fundamentales para el logro de mejores niveles de competitividad por lo tanto influyen en la productividad. Estos tres elementos; estructura organizacional, procesos y personas se suman para formar un clima o microclima particular dotado de sus propias características que representan la personalidad de una organización o determinada área de trabajo.

El análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral, son importantes, pues se pueden identificar situaciones del ambiente laboral y plantear soluciones eficaces y oportunas. En el trabajo las variables que se utilizan para el estudio del clima organizacional son: comunicación asertiva, reconocimiento, disciplina, liderazgo y relaciones interpersonales.

Los métodos, medios y procedimientos utilizados para intervenir la forma como los miembros de una organización perciben las realidades del trabajo deberán hacerse en ambientes colaborativos donde se promuevan acuerdos para la construcción del cambio lo que permitirá unir eslabones que darán sentido al mismo y como propósito fundamental, ejercerán influencia en los motivadores internos y externos de la conducta de las personas. Pues el cambio comienza rompiendo paradigmas en la autogestión; con un cambio de mentalidad donde las organizaciones obtienen éxito, potencializando sus fortalezas y no corrigiendo sus debilidades, reconociendo que la sostenibilidad se da en torno a lo que se desea conservar, creando escenarios de propósito común, donde se genere bienestar a los que están alrededor, pues no se conciben empresas prosperas en relación a espacios deteriorados y solo se crea una relación de bien- estar si en cada

individuo se refleja toda la comunidad y si en la comunidad vive la fuerza de cada individuo.

Los cambios organizacionales no se dan solo con el aporte de las tecnologías, generando nuevos espacios físicos y procesos internos, desarrollando nuevos productos y servicios. Se cambia a partir de las actitudes, conocimientos, y comportamientos, creando una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu colaborativo que debe tener su comienzo creando un clima de participación de cada uno de los miembros de la organización.

Las interacciones comienzan desde la dinámica individual, por medio de la comunicación permanente, sistémica y dinámica donde cada uno debe vincularse desde lo que le es posible con naturalidad y disfrute.

Se hace necesario comprender que el mundo cambió. Por lo tanto, la gestión de los colaboradores también debe experimentar cambios. Desde Talento Humano se debe acompañar estos cambios favoreciendo de manera directa y positiva al éxito organizacional, actuando como elemento que aclara los objetivos valores y principios de la organización, fortaleciendo el compromiso y motivación de las personas, transformándolas en emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad donde el reconocimiento de las habilidades e iniciativas de los colaboradores sean consideradas en todos los niveles de la organización y la comunicación y compromiso sean factores fundamentales en el proceso de formación y desarrollo de las personas contribuyendo así a un clima organizacional sano, a la satisfacción de las personas a la calidad de vida en el trabajo, agregando valor al desarrollo de las personas y alcanzando resultados productivos cada vez mejores. Necesariamente todo ello deberá ir acompañado de un estilo de liderazgo eficaz, motivación intensa, retroalimentación continua, reconocimiento, una postura abierta, amigable, flexible, de apoyo y soporte para los colaboradores.

1. IDENTIFICACION

1.1 TEMA

Clima Organizacional

1.2 ANTECEDENTES

Las organizaciones, sin importar su tipo, están conformadas por personas que, mediante las relaciones interpersonales planifican, direccionan y ejecutan los procesos ayudando al logro de los objetivos organizacionales. Desarrollar acciones que permitan comprender como influye la insatisfacción laboral individual y colectiva sobre las actitudes y el comportamiento dentro de la organización, aporta elementos sobre cómo perciben los colaboradores el clima laboral y cuál es la atmosfera que prevalece en su entorno laboral.

Según Prieto y Zambrano¹ El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación. Entendiéndose por clima organizacional el conjunto de cualidades y atributos de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas y experimentadas por las personas que integran la organización y que influyen sobre su conducta, desempeño y satisfacción.

En el contexto actual de expansión y competitividad de las organizaciones, incluidas las organizaciones prestadoras de servicios de salud, entre ellas Clínica las Américas de Medellín posicionada entre las 40 mejores de Latino América

¹ PRIETO Ana Y ZAMBRANO Egilde Ética Pública En Las Organizaciones Educativas: Gerenciar Para Alcanzar El Bien Común Negotium, (en línea). vol. 3 Venezuela: 2008 (citado el 26 – Mayo-2014), Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78230904.pdf>

por prestar servicios integrales de salud de mediana y alta complejidad con alta tecnología, infraestructura y calidad humana.

Clínica las Américas tiene como filosofía prestar servicios integrales de salud con calidad, contribuir a la formación de talento humano, fomentar la investigación y Ser reconocidos en esta década por los mejores resultados clínicos, con un servicio humanizado, en un marco económico sostenible con responsabilidad social y ambiental.

Ser competitivo no solo depende del plan estratégico, de la estructura física y tecnológica, de tener servicios especializados y sub-especializados, es necesario que dentro de la políticas empresariales, las organizaciones establezcan y desarrollen acciones pertinentes a gestionar, mejorar y potenciar todos aquellos aspectos favorables, que facilite los procesos de desarrollo del personal de la organización y que conlleven a la construcción de un clima laboral sano que influya positivamente en las relaciones laborales de sus equipos de trabajo, desempeño e interacción con la organización.

La Clínica las Américas, es una organización reconocida nacional e internacionalmente por prestar servicios de salud con calidad, desde la gestión de talento humano se realizan esfuerzos e ejecutan estrategias tendientes al desarrollo del personal y sus relaciones en la organización, a mantener un clima óptimo de trabajo y de condiciones de vida en la organización, que le permita a sus colaboradores sentirse satisfechos, e importantes, desarrollando sus habilidades y capacidades, que contribuirán al desarrollo individual y por ende en el crecimiento de la organización. Es importante mencionar que el CO se convierte en una ventaja competitiva para atraer y conservar el talento y que su construcción no solo depende de la dirección, es un trabajo coordinado de la dirección, talento humano, líderes y de cada uno de los integrantes de la organización.

De ahí la importancia que el servicio de cirugía y sus coordinadores se adhieran a los programas que desde Gestión del Talento se direccionan y que se promoció el desarrollo de herramientas de trabajo sobre buenas prácticas laborales, que tengan apertura a cambios en los modelos existentes, por esquemas y diseños flexibles, adaptables, coherentes con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización. También es importante que desde el mismo servicio se diseñen e implementen políticas y programas que permitan administrar el cambio, buscando continuamente mejorar la capacidad del personal, propiciando el trabajo en equipo y una comunicación más efectiva en todos sus colaboradores que impactaran positivamente, en el ambiente laboral y las condiciones de trabajo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización, la gestión del conocimiento y las tecnologías, han generado revolución en las organizaciones y sus equipos de trabajo. En el contexto organizacional es importante comprender que para lograr los objetivos establecidos, no solo es suficiente con un bien diseñado plan estratégico y/o medios tecnológicos de última generación, pues son las personas las que con sus competencias ejecutan las acciones requeridas para innovar y dar cumplimiento a las metas propuestas para alcanzar el éxito organizacional. Pero es importante anotar que para obtener este éxito se hace necesario construir y desarrollar un buen clima organizacional.

Los trabajadores del área de la salud con frecuencia están expuestos a diversas situaciones de stress y conflicto, generando efectos nocivos en los individuos, en el servicio y en la organización. Estos factores están relacionados con actividades propias de su labor como; presión psicológica continua, jornadas laborales extensas, sobre carga laboral y asumir nuevas funciones debido a la falta de personal, aumento de incapacidades, inadecuadas relaciones interpersonales, con jefes y compañeros, que influye en el ambiente laboral y por ende el desempeño del personal del servicio.

El clima Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el entorno actual, que se desenvuelve clínica Las Américas cada vez más cambiante, más exigente, más competitivo. La valoración del clima organizacional en las instituciones prestadoras de salud, constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional. Por tanto posibilita a los directivos y al área de Talento Humano una comprensión de lo que se vive al interior de la organización, permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que

deben iniciarse. Pues en el presente el CO es una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones que conduzcan a la gestión de cambios necesarios en la organización e impacten positivamente a la gestión estratégica planteada desde la dirección.

Estudios realizados demuestran, como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. Teniendo en cuenta que las organizaciones prestadoras de servicios de salud tienen un conjunto de características propias inherentes de su objeto de trabajo y de las profesiones, surge la necesidad de indagar sobre factores de clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral del personal del servicio de cirugía de clínica las Américas a través de un método participativo e interactivo entre los integrantes de Talento Humano y un grupo de colaboradores del servicio de cirugía. Pues Cada día cobra mayor importancia para la dirección el análisis del clima organizacional, por ser un elemento que media entre la estructura, los procesos, las funciones y los objetivos, por un lado, y las personas encargadas de cumplir con las tareas, por otro.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

Variables del Clima Organizacional que influyen en la insatisfacción Laboral del Personal del área de cirugía De clínica las Américas Medellín

3. OBJETIVOS

3.2 OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores del Clima Organizacional que influyen en la insatisfacción laboral del personal del área de cirugía de la Clínica las Américas de Medellín, a través de la técnica World Café, con el fin que desde el área de Talento Humano se tomen las medidas pertinentes que mejoren el Clima Organizacional.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las percepciones de los trabajadores sobre las principales variables del clima organizacional que afectan, los aspectos de motivación laboral y rendimiento profesional mediante la aplicación de la técnica World Café.
- Identificar las fortalezas y debilidades del clima organizacional del área de Cirugía.

4. JUSTIFICACIÓN

Con el trabajo se busca identificar qué variables de clima organizacional, están influyendo en el entorno laboral de la unidad de cirugía de la Clínica las Américas, desarrollar un informe derivado del encuentro, que será entregado al área de talento Humano de clínica las Américas de Medellín, que les permita desde su direccionamiento estratégico plantear soluciones eficaces y oportunas, aportar elementos y estrategias tendientes a mejorar y fortalecer el clima laboral de la unidad.

Contribuir a mejorar el clima laboral del área de cirugía es indispensable para el desarrollo de la organización, considerando que es un proceso misional y necesariamente deberá ser un trabajo realizado interdisciplinariamente entre y alta gerencia, gestión humana coordinadores y líderes que busque una cohesión y un cambio en las ideas del pensamiento administrativo subyacente a la estrategia de la organización y las políticas implementadas desde cultura organizacional. Algo así como ser más efectivos hoy que ayer y con la condición de hacerlo de manera continua, sostenida en el tiempo, como una manera de aseguramiento y consecución de mejores prácticas en el arte de liderar.

En el contexto socioeconómico en el que se desenvuelve Clínica las Américas, cada vez más exigente en cuanto a calidad e innovación, el cambio no se constituye como novedoso, es necesario, gestionarlo, al interior de sus unidades entendiendo que las mejoras del modelo impactaran positivamente el desarrollo de la organización. Además con un adecuado enfoque al clima organizacional estaría aportando aun elemento de la gestión de la responsabilidad Social empresarial. La cual comienza al interior de la organización con el conocimiento profundo de las necesidades que existen en el interior de sus unidades, las buenas relaciones laborales, las buenas prácticas laborales, el trabajo decente, el desarrollo de un comportamiento socialmente responsable, entre otras.

Realizar el trabajo, utilizando la dinámica de conversatorio con un equipo de colaboradores del área de cirugía de la clínica las Américas y Talento Humano acerca de algunas variables de clima organizacional y liderazgo no solo apunta a que con la intervención gestionada desde talento Humano mejorara y potencializara las relaciones, el trabajo en equipo, la comunicación, la productividad en el servicio sino que también se conseguiría, que la estrategia organizacional; misión, visión, política, valores estén interiorizados entre los colaboradores de cirugía y que la búsqueda de una cultura y un clima laboral Saludable sean responsabilidades compartidas no solo de talento Humano, sino de cada uno de los colaboradores de la organización, utilizando una fórmula ganadora: trabajo en equipo más conocimiento compartido = Responsabilidad social y buen clima laboral.

5. ALCANCES O DELIMITACIONES

5.1 ALCANCE ESPACIAL

El desarrollo del trabajo se realizará en la unidad de cirugía de clínica las Américas de Medellín, ubicada estratégicamente en el área suroccidental de Medellín, en sector conocido como La Mota. Diagonal 75 B No. 2A-80/140 (057) 4 3421010 (057) 4 3412946

5.2 ALCANCE CONCEPTUAL

El alcance de este trabajo es lograr un acercamiento cualitativo a las condiciones de clima organizacional del área de cirugía de la Clínica las Américas, por medio de una técnica de conversación participativa e interactiva entre 30 integrantes del servicio de cirugía entre ellos: Enfermeros profesionales, Auxiliares de enfermería, instrumentadores quirúrgicos, e integrantes de Talento Humano: gestión del conocimiento, salud ocupacional y desarrollo organizacional.

Es importante conocer que la técnica utilizada para el diagnóstico inicial es denominada World Café la cual tiene como base la participación activa de los integrantes en rondas de conversación orientadas a explorar las fortalezas y debilidades que tiene el servicio en las variables de clima organizacional: liderazgo, comunicación, reconocimiento, disciplina y relaciones interpersonales.

Dentro de las limitantes para el desarrollo de la técnica, es la asistencia de las personas que desde cultura organizacional fueron seleccionadas, pues todas en su mayoría estarían de turno y aunque las coordinadoras de la unidad han mostrado interés, por la naturaleza del servicio es impredecible saber cuándo una cirugía que transcurre normalmente va a convertirse en una emergencia, o en que

momento vaya a llegar una urgencia por lo cual sería complejo desatender las responsabilidades dejando el servicio descubierto.

5.3 ALCANCE TEMPORAL

Este trabajo será realizado desde abril a noviembre de 2014 como se relaciona en el cronograma de trabajo.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO CONTEXTUAL

Promotora Médica Las Américas S.A. es una sociedad anónima constituida en 1989 por un grupo de profesionales de la salud que tuvieron el ideal de construir el mejor centro de atención integral para las personas que requerían servicios de salud de alta tecnología y calidad humana. Ubicada en la ciudad de Medellín; Diagonal 75b #2a-120, Belén.

Hoy día el Grupo Empresarial está compuesto por 9 sociedades jurídicamente independientes, dos clínicas (una de ellas es de alta complejidad y otra con servicios ambulatorios) y unidades de negocio, que configuran uno de los mayores proyectos de salud de carácter privado para el servicio de toda la comunidad de Colombia y países vecinos. Estas Empresas están ubicadas en su mayoría en el complejo médico, integrado por 5 edificios; Clínica Las Américas torre 3, torre 4, Torre Médica Las Américas, Instituto de Cancerología y plazoleta las Américas Promotora Médica Las Américas está conformada por:

Unidades Clínica: Conforman toda la red de servicio hospitalaria y quirúrgica a través de la cual se desarrolla el objeto social básico de la Promotora Médica Las Américas S.A., como es la prestación de servicios de salud en cualquiera de sus niveles. Es una moderna institución hospitalaria que inició labores el 28 de octubre de 1993, dedicada a la prestación de servicios integrales de salud de alta tecnología y calidad humana en más de 77 especialidades y subespecialidades de la salud, y cuenta con las siguientes unidades:

Unidades externas: Conjunto de servicios complementarios y de apoyo como son servicios farmacéuticos, unidad de ortopedia y centro de vacunación.

Unidades independientes: Son aquellas unidades jurídicamente independientes cuyos servicios son complementarios a la Clínica y mediante las cuales se desarrolla uno de los objetivos de la Promotora Médica Las Américas S.A. como es la de promover la creación de entidades que presten servicios de salud

Clínica Las Américas: Es un centro hospitalario que brinda servicios de salud de alta y mediana complejidad en 77 especialidades y subespecialidades.

Reconocida por sus programas integrales de alta y mediana complejidad, soportada en el conocimiento y la investigación; con responsabilidad social y respeto por el medio ambiente.

Uno de los compromisos de Clínica Las Américas consagrado en la misión de la institución es invertir y desarrollar empresas, proyectos e investigaciones que beneficien la salud humana, que ofrezcan crecimiento profesional y rentabilidad para los accionistas.

De acuerdo con su visión proyecta ser un grupo reconocido como líder, nacional e internacionalmente, por su oferta integral de calidad en el cuidado de la salud humana y formación de talento.

Objetivos

- Dirigir nuestra organización con ética y responsabilidad.
- Ofrecer a la sociedad mejoramiento de su calidad de vida mediante nuestros servicios y programas de salud.
- Estimular a nuestros colaboradores, usuarios y accionistas para que participen en actividades relacionadas con el crecimiento social y económico de nuestra región, del país y del mundo.

- Participar en las actividades científicas, educativas, culturales y cívicas de nuestra sociedad y en el intercambio y formación de nuestros profesionales.
- Estimular la lealtad e innovación de nuestros usuarios, accionistas y colaboradores.
- Identificar las oportunidades de inversión y adoptar estrategias para desarrollar acciones que genere el mercado de la salud.
- Diversificar servicios y productos para estimular nuestro desarrollo y crecimiento.
- Ser voceros en la fiscalización y adopción de las acciones de comercialización de todos los servicios e insumos que el sector de la salud demande.
- Mantener un papel protagónico frente a los hechos, tanto interno como externo, de la salud.
- Contribuir con la preservación del medio ambiente.

6.2 MARCO JURÍDICO

6.2.1 Marco político de la estrategia de entornos saludables

El Plan Nacional de Salud Pública – Decreto 3039 de 2007 enmarca la Estrategia de Entornos Saludables en los principios y línea de Política “Promoción de la Salud y la Calidad de Vida” del Plan Nacional de Salud Pública 2007-2010.

“La promoción de la salud y la calidad de vida constituye un proceso político y social que abarca las acciones dirigidas a fortalecer los medios necesarios para mejorar la salud como derecho humano inalienable, a consolidar una cultura de la salud que involucre a individuos, familias, comunidades y la sociedad en su conjunto, a integrar el trabajo de los sectores y las instituciones en un proceso

orientado a modificar los condicionantes o determinantes de la salud, con el fin de mitigar su impacto en la salud individual y colectiva.”²

6.2.2 Política de bienestar social laboral

Con la expedición de la ley 443 de 1998, por la cual se dictan normas sobre carrera administrativa, se integró el sistema de estímulos y con fundamento en ello se redimensionó normativamente el alcance del bienestar social laboral.

Fue así como a través del Decreto Ley 1567 de 1998 y su reglamentario, el Decreto 1572 del mismo año, se incorporó en la normatividad la concepción y orientación formulada en el documento de Política “Bienestar: Nueva Imagen” . El decreto 1567 de 1998 reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar e incentivos

Según estas disposiciones, los programas de bienestar deben estar encaminados a satisfacer las necesidades del servidor relacionadas con protección y servicios sociales y calidad de vida laboral; por otro lado los programas de incentivos deben orientarse a reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

Las disposiciones relativas al sistema de estímulos y bienestar social, vigentes hoy y contenidas en el Decreto Ley 1567 de 1998 y sus reglamentarios, no han tenido la aplicación adecuada, ya que la mayoría de las entidades implementan programas para conceder los Incentivos al desempeño como resultado del proceso de la evaluación del desempeño y en cuanto a los programas de bienestar se realizan actividades mínimas que no cubren en su totalidad el tema

²Ministerio de Protección Social. Lineamientos Nacionales para la Aplicación y el Desarrollo de las Estrategias de Entornos Saludables (en línea) Bogotá: D.C, 2006 (citado 13 de Junio-2014). Disponible en internet: <http://www.col.ops-oms.org/publicaciones/lineamientos.pdf>

de Bienestar.

6.2.3 RESOLUCIÓN 002646 DE 2008 Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

EL MINISTRO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, en ejercicio de sus facultades legales, en especial de las que le confiere el artículo 83 de la Ley 9ª de 1979 y el numeral 12 del artículo 2º del Decreto-ley 205 de 2003,

Que en los términos del numeral 12 del artículo 10 de la Resolución 1016 de 1989, una de las actividades de los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo es diseñar y ejecutar programas para la prevención y el control de enfermedades generadas por los riesgos psicosociales;

Que el Decreto 1832 de 1994, por el cual se adopta la tabla de enfermedades profesionales, señala en el numeral 42 del artículo 1º que las patologías causadas por estrés en el trabajo comprenden "Trabajos con sobrecarga cuantitativa, demasiado trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo, trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo. Trabajos con técnicas de producción en masa, repetitiva o monótona o combinada con ritmo o control impuesto por la máquina. Trabajos por turnos, nocturno y trabajos con estresantes físicos con efectos psicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, infarto del miocardio y otras urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad ácido péptica severa o colon irritable".

6.3 MARCO CONCEPTUAL

Clima organizacional: Se define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Cultura organizacional: Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas compartidas entre los miembros de una organización.

Competitividad organizacional: Una organización se considera competitiva cuando es capaz de producir bienes y servicios de calidad, lograr éxito y aceptación en el mercado global y que sea eficiente en la administración de recursos, eficaz en el logro de objetivos y efectiva en la generación de impacto en el entorno.

Desempeño laboral: Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Otros autores consideran que son una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones

Diseño organizacional (estructura): Son un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

Innovación organizacional: Es encontrar oportunidades internas en la organización, en creatividad y apertura de información para que estas puedan ser convertidas en oportunidades para que exista una verdadera cultura de innovación en todos los niveles de la empresa. La innovación organizacional se basa totalmente en compartir el **conocimiento** y en lograr el **aprendizaje** de los individuos que componen la compañía, para crear una cultura de cambio continuo y tomar el liderazgo productivo en la industria donde se encuentre la empresa.

Innovación interna: Busca encontrar nuevas formas de trabajar, para tener un mejor clima laboral, donde las personas estén más involucradas en asumir riesgos creativos en pro de toda la organización. Esto con el fin de aplicar nuevas ideas que mejoren los procesos internos y el servicio que brinda la empresa a sus clientes.

Organizaciones de salud: Se define operacionalmente como organizaciones de salud a las IPS, EPS, ARL, e institutos.

Potencial humano: Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y colectivo que conforman la organización y existen para alcanzar los objetivos.

Servicio: Un servicio puede ser definido como una área o unidad que pertenece a una unidad económica mayor, que es producido como resultado de la actividad de otra unidad económica, con el previo consentimiento de la persona o unidad económica primera.” Esta definición resalta el cambio que se produce en la persona o en los bienes que ella posee.

Satisfacción del trabajo: Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la

naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Trabajo En Equipo: Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

Usuarios internos: Personas que en el sistema de salud realizan acciones para el logro de resultados en el campo de la salud, ya sea en bienes o servicios.

6.4 MARCO TEÓRICO

6.4.1 Conceptos de clima organizacional

Entre las diferentes concepciones sobre clima organizacional o clima laboral, se destacan los siguientes conceptos:

“Es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral. El clima organizacional es una variable de la cultura

organizacional en razón de que influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva”³

“El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”⁴. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. El clima organizacional hace referencia al grupo de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan dentro de él.

El Dr. Tomasina Fernando, en su estudio sobre “La Salud de los Trabajadores del Sector Salud”⁵ realizado entre 1994-1996, en Uruguay, describe la frecuencia de riesgos laborales, que se exponen los funcionarios y diversidad de tareas, así como la carencia de recursos humanos, materiales y financieros repercuten sobre la organización del trabajo, generando una sobrecarga de tareas sobre el personal de salud e insatisfacción en el usuario en cuanto a la calidad brindada. Entre las condicionantes de estrés en el personal sanitario están: la remuneración, el tiempo de trabajo, los turnos y estrés social del trabajador, tiempos de descanso, el contenido propio del trabajo (vida-muerte), que afectan la salud del trabajador.

6.4.1.1 Escalas o dimensiones del clima organizacional

“En una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales conforme este se vea afectado o beneficiado. Estas son las

³ KREITNER José y KINICKI Silvano. Comportamiento de las organizaciones. Madrid: Irwin, 1995. P.25.

⁴ Davis, K. y Newstrom, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. 1999. P.229.

⁵ Tomasina, Fernando. La salud de los trabadores del sector salud. Uruguay: 1996.P. 65.

escalas o dimensiones del clima organizacional”:⁶

Estructura. “Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo se dará en la medida en que la organización ponga el énfasis en la burocracia o en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado”

Responsabilidad. Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros de la organización respecto a la recompensa recibida por el trabajo. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo, y que si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

Desafío. Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los

⁶ Salazar Estrada JG, Guerrero Pupo JC, Machado Rodríguez YB, Cañedo Andalia R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. (en línea) Acimed. 2009 [Consultado: 28 Mayo- 2014]. Disponible en internet: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext.

desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones. Es la percepción, por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización; y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se pueden dar entre los miembros de una organización.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal.

Estándares. Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Conflicto. Surge del sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones y estas dependen del énfasis con que los problemas salgan a la luz y de que no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, y la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se le atribuye a ese espíritu.

En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

6.4.1.2 Elementos o variables del clima organizacional

“Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación. Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad”⁷ son los elementos más representativos de los que se debe componer entonces el clima para que surjan ideas que posteriormente se precisen como innovaciones, pues es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho que sientan que pueden contribuir a los procesos de cambio, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, entre otras actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el clima organizacional es propicio para esto. Otros elementos del clima organizacional son:

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional
- Estrés
- Conflicto

Para comprender con mayor facilidad clima organizacional, es conveniente tener conceptos claros de estructura y procesos organizacionales, dos importantes

⁷ SALAZAR. Op.cit. P.86

variables, en la tabla 1 se destacan las variables más importantes en relación con la estructura.

Tabla 1 Variables más importantes de estructura y procesos organizacionales

Estructura Organizacional	Procesos organizacionales
1. Amplitud del control	1. Liderazgo
2. Dimensión y tamaño de la organización	2. Comunicación
3. Numero de niveles jerárquicos	3. Control
4. Configuración jerárquica de los puestos.	4. Gestión de conflictos
5. La relación dimensión de la unidad/ sobre el número de unidades	5. Coordinación
6. Especialización de funciones	6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones
7. Centralización/ descentralización	7. Especialización de funciones
8. Normalización de los procedimientos	8. Estatus y relaciones
9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales	9. Mecanismos de socialización de los empleados
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas	10. Grado de autonomía de los empleados

Fuente: Administración de la complejidad a través del cambio estructural, Alfonso Cornejo Álvarez 2010.

Estructura corresponde pues al marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos y procesos.

6.4.1.3 Características del clima organizacional

Según García⁸ María Guadalupe Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales. Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

El clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos

⁸ GARCIA RAMIREZ, María Guadalupe Y IBARRA VELAZQUEZ, Luis Alberto. Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato (en línea) Guanajuato 2008. (citado Julio 26.2014). Disponible en internet: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html.

decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional

6.4.1.4 Factores que intervienen en el clima laboral. Existe un conjunto de factores explicativos que interactúan para formar un clima organizacional, los cuales son diferentes para cada realidad investigada. Desde este punto de vista Rensis Likert, Litwin y Stringer y otros muchos investigadores han encontrado dimensiones o factores explicativos de gran utilidad para el gerente o directivo que desea comprender las variables que componen el clima de su organización.

“El clima organizacional se considera como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual. Su función de enlace se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales de éste”⁹.

Abarca una variedad de factores que intervienen en el ambiente laboral y pueden modificarse mediante un adecuado estudio del entorno e incluye variables que permiten detectar percepciones individuales y apreciaciones de valores difíciles de expresar de manera espontánea. Desde esta perspectiva se describen las variables de clima organizacional que se van analizar en el estudio:

- Liderazgo
- Reconocimiento
- Comunicación asertiva
- Disciplina
- Relaciones interpersonales

⁹SANDOVAL, MARÍA DEL CARMEN. Concepto y dimensiones del clima organizacional. 1ª edición. Tabasco 2004. p.74

6.4.1.4.1 Liderazgo Hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder en la organización influye para satisfacer objetivos y necesidades de esta.

“El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales”¹⁰

No existe una única definición de liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz. Algunas definiciones o creencias comunes sobre el liderazgo son las siguientes:

- Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización.
- Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común.
- El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros.
- El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás de forma positiva.

Ninguna de estas afirmaciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común: el liderazgo implica a más de una persona. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito organizacional. La importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; La supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las

¹⁰ MENDOZA, M. y Ortiz, C. El liderazgo transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las empresas, Revista Facultad de Ciencias Económicas, vol.XIV, No.1. 2006.

metas de esta; La organización puede poseer una buena planificación pero sucumbir ante la falta de liderazgo y por último aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder.

6.4.1.4.2 Tipos de liderazgo

Existen diversos tipos de liderazgo, según la forma como se ejerce la autoridad y poder, esto se especifica en la tabla 2.

Tabla2 Tipos de liderazgo

Autocrático	Es el líder que ejerce el poder de manera unilateral, sólo el toma las decisiones y ordena a los subordinados lo que deben hacer. La interacción que se da entre ellos es yo mando o impongo y tú obedeces.
Democrático	Es el líder que comparte el poder con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones, convirtiéndose en el coordinador de los esfuerzos del grupo. La interacción entre él y sus subordinados es yo sugiero y tú aceptas si te convences.
Laissez-Faire	Es el líder que deja hacer a los demás lo que ellos quieran, su posición en la toma de decisiones es pasiva, generalmente deja al grupo decidir y actuar como mejor les parezca. Aunque no parece un líder más que de nombre, algunas veces da buenos resultados, con grupos muy maduros o cuando no domina aspectos en los que sus subordinados son expertos, y reconoce en ellos mayor aptitud y conocimientos para la toma de decisiones acertadas.
Ad-Hocrático	Es el tipo de líder que puede tomar cualquiera de las posturas anteriores, dependiendo de la situación, de la madurez del grupo y características de los subordinados, de su propia capacidad y aptitudes, de las características de la tarea y del tiempo disponible.

Fuente: Barroso, Paolo (2004) Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH. Venezuela. Caracas.

6.4.1.4.3 Aportes del liderazgo al clima organizacional

“El liderazgo es considerado uno de los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores”¹¹.

Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades.

Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los líderes en los diferentes niveles de organizaciones o dependencias. El liderazgo juega un papel central en una determinada empresa puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de metas.

Los directivos involucran una serie de comportamientos que ejercen algunos individuos sobre otros debido a la posición que ocupan en la organización. No obstante, no siempre estos estilos configuran un liderazgo efectivo, pues pueden ser más un ejercicio de poder y autoridad legitimada por la organización. Enmarcada en la responsabilidad social, los directivos que ejercen un liderazgo efectivo serían aquéllos que tienen en cuenta las características de las situaciones que logran persuadir a sus colaboradores, para el logro de metas y objetivos comunes generando compromiso y satisfacción en los equipos de trabajo, para el logro de un ambiente laboral favorable, esto a diferencia de aquéllos que dirigen procesos centrados en el puro cumplimiento de objetivos organizacionales descuidando aspectos fundamentales como la motivación, y demás aspectos relacionados con la satisfacción y bienestar del trabajador, permitiendo la generación de un clima organizacional desagradable.

¹¹ MENDOZA.OP.cit.76

6.4.1.4.2 Reconocimiento

“El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados”¹² Premiar el desempeño actúa tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: ayuda a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad organizacional.

Reconocer el desempeño actúa, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: puede llegar a ampliar y mejorar la satisfacción y retención de los empleados, y la rentabilidad y productividad de la empresa. La gente que se siente apreciada por otros, posee una actitud positiva y mayor confianza y habilidad para contribuir a las metas.

El reconocimiento es uno de los factores más importantes en la motivación de los empleados y que, en muchas ocasiones, es incluso más valorado que el sueldo o un ascenso.

6.4.1.4.3 Comunicación asertiva

Comunicación en sentido general se define como un proceso que implica una interrelación entre dos o más personas con el fin de intercambiar ideas conocimientos, sentimientos y experiencias. Así como existe la retroinformación, existe el pre información que es la información que la fuente obtiene previamente acerca del receptor y la cual es utilizada para predecir la efectividad de la comunicación.

¹² RODRÍGUEZ, Andrés. RETAMAL María. LIZAMA, José Y CORNEJO, Felipe. clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: Chile 2011.P224.

El éxito dentro de la organización, depende en buena medida, de una buena comunicación asertiva. Un concepto que se ha construido con aportes de áreas como la psicología, la lingüística y la comunicación.

La comunicación asertiva en el entorno laboral, es un proceso inherente a las relaciones humanas y del cual depende el correcto funcionamiento de una organización. Aunque la asertividad debe ser innata en quienes son líderes, es algo que se puede construir. “Dentro de una organización, el personal se debe formar en habilidades comunicativas, la comunicación pues no está solo en impresos, logotipos, colores y eventos sino en ese relacionamiento diario”¹³.

Un aspecto fundamental en el cuidado de los usuarios que asisten a los centros de salud es la buena comunicación entre los miembros del equipo que los atienden. Es mediante una comunicación efectiva y asertiva que logramos establecer relaciones armónicas en el trabajo, una apuesta especialmente importante en las labores sanitarias.

“La complejidad en la prestación de servicios de salud, en cuanto a la diversidad de aspectos clínicos, físicos, funcionales, psicológicos y sociales, requiere de una serie de conocimientos y habilidades que no suelen estar al alcance de un único profesional. En salud se trabaja en equipo, cuyos miembros deben contar con códigos de comunicación que promuevan el respeto mutuo, permitan la expresión libre de ideas, y ofrezcan seguridad en la toma de decisiones para ofrecer cuidados de calidad a los pacientes y usuarios”¹⁴.

La comunicación en el equipo de salud se realiza en ambientes altamente exigentes, complejos y muchas veces en situaciones de crisis vital. Los pacientes

¹³ SENGE P. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para contribuir la organización abierta al aprendizaje. España: Garnica; 1993.

¹⁴ Revista Mexicana de enfermería cardiológica Vol. 13, Núm. 1-2 Enero-Agosto 2005. P. 67-70

que requieren asistencia generalmente están angustiados, con incertidumbre, desorientados y esperan encontrar -en el centro que acuden por atención- un ambiente de armonía fundamentado en los principios éticos.

Por la naturaleza del trabajo en salud, se impone prestar especial atención a desarrollar habilidades que potencien la armonía, entre ellas:

- **Saber escuchar:** esta habilidad favorece la comprensión, la capacidad de trabajo y la eficacia, así como la reducción de la pérdida de tiempo y posibles errores que en salud pueden significar la diferencia entre la vida y la muerte. Se sabe que los profesionales de la salud no pueden permitirse una equivocación bien sea con el diagnóstico o el tratamiento, por ello, tomar conciencia sobre la importancia de escuchar atentamente a los demás favorece la toma de decisiones acertadas. Escuchar con atención al compañero es clave para lograr una comunicación eficaz e interactiva entre los miembros del equipo y los pacientes.

La asertividad: significa promover el desarrollo de las habilidades que permitan ser personas directas, honestas y expresivas en las comunicaciones, defensoras del respeto y diestras para hacer sentir valiosos a los demás. La comunicación asertiva se centra en ser claros, contundentes y directos. Esta es una habilidad muy importante cuando nos encontramos ante situaciones críticas.

La prestación de servicios de salud en la actualidad requiere de preocuparse por la comunicación asertiva del equipo a fin de proporcionar calidad de atención a los pacientes, generar mayor satisfacción y trabajo cooperativo para hacer más eficientes las instituciones.

6.4.1.4.4 Disciplina El origen del término se encuentra en el latín “discere” que significa aprender y se relaciona con el autocontrol y el dominio de sí mismo

necesarios para organizar cualquier experiencia cognitiva de resultados duraderos.

La disciplina laboral es el conjunto de acciones que nos ayudan a lograr el acatamiento a las Políticas, normas y reglamentos de la empresa por parte de todos sus integrantes. El principal propósito de su implementación es asegurar que el comportamiento y el desempeño de los empleados se ajuste a los lineamientos de la Compañía y es esencial para mantener o incrementar los niveles de productividad y eficiencia, así como lograr los objetivos en un ambiente de armonía.

También la disciplina apunta a la definición de límites, los que pueden ser entendidos como barreras arbitrarias pero también como continentes que permiten la organización de un contenido. Es decir, una frontera es un límite que separa, pero a la vez une.

Los equipos de trabajo dependen de sus reglas, formales e informales, para lograr la coordinación y la sincronía que les asegure sumar esfuerzos complementarios a fin de conseguir un objetivo común.

La disciplina es funcional a las necesidades del equipo cuando se organiza desde adentro hacia afuera, cuando es centrífuga, cuando el propio equipo la valida como necesaria.

La disciplina impuesta de afuera hacia adentro, la centrípeta, suele acompañarse con baja participación en las decisiones, bajo acceso a información de gestión, tendencia a disimular errores por temor al castigo, censura de las propias iniciativas de mejora.

Cada cambio importante en la estructura, las funciones, las políticas o los sistemas, exige una actualización de las reglas que involucran al equipo tanto como al líder.

6.4.1.4.5 Relaciones Interpersonales

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en las organizaciones.

“En el ámbito laboral se establecen una serie de relaciones personales que, en ocasiones, están condicionadas por el puesto de trabajo que ocupamos dentro de la empresa. Estas relaciones se dan entre directivos, compañeros, jefes y cliente. Una adecuada relación interpersonal proporciona una vida más feliz, un ambiente de trabajo más idóneo, un buen estilo de vida e influye en la productividad”¹⁵.

Para poder desarrollar un adecuado trabajo en equipo es necesario entender que la organización es un ente social y que las personas que lo integran son personas

¹⁵ ¹⁵ ESPINOZA E y ZARAZÚA J. Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional”, México, volumen 5 UAM. 2000. páginas 163 – 176.

Fuente: Clima Organizacional: Medidas, Investigación y Contingencias ACAD GESTIONAR J 01 de junio 2012 pág. 255-280

complejas y que es necesario entender algunos conceptos como las relaciones interpersonales.

6.4.1.5 Funciones del clima organizacional:

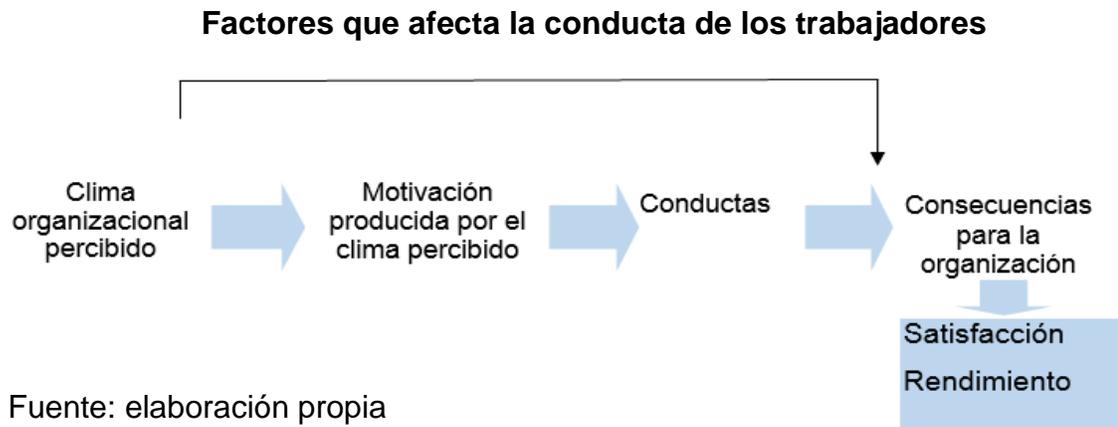
En las últimas décadas se ha manifestado gran interés por comprender la función que desempeña el clima organizacional en las instituciones y los estudios se han agrupado en tres categorías: en primer lugar se encuentran los autores que consideran el clima organizacional como una variable independiente, es decir como un factor que influye en la satisfacción, la productividad, la innovación o la imagen. En segundo término, diversos investigadores lo han considerado como una variable dependiente y han analizado la manera en que al variar factores organizacionales como el liderazgo o la motivación, se afecta el clima.

6.4.2 el Clima organizacional como variable independiente

Finalmente el clima se ha tratado como una variable interpuesta entre las características de las organizaciones y el desempeño o satisfacción de sus miembros.

Entre estos estudios destacan las investigaciones de Lyon e Ivancevich a enfermeras y administradores de un hospital y el de los investigadores Kaczka y Kink a doscientos sesenta administradores, en los cuales se concluyó que el clima organizacional influye en la satisfacción y en el rendimiento de los empleados. Como se aprecia en la figura 1. El clima cumple una función de variable independiente que afecta o motiva conductas que se traducen en consecuencias negativas o positivas para las instituciones.

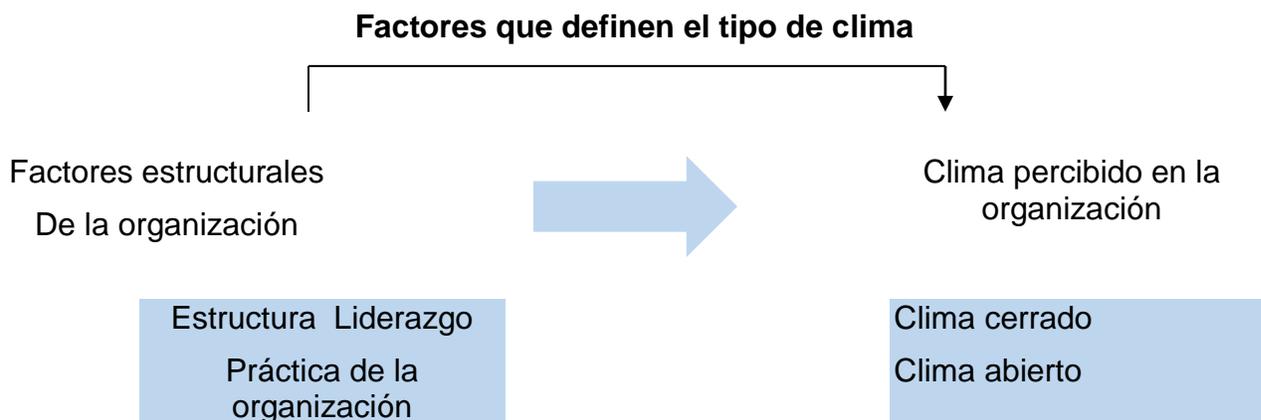
Figura 1-6 El clima organizacional como variable independiente



6.4.3 el clima organizacional como variable dependiente

Las investigaciones realizadas en torno a esta categoría han encontrado que existen diversos factores que influyen en el clima organizacional, entre los que destacan: la estructura organizacional y el estilo de liderazgo. Respecto al factor estructura, organizaciones burocráticas con sistemas administrativos altamente centralizados son percibidos como climas cerrados, como se indica en la figura 2.

Figura 2-6. El clima organizacional como variable dependiente

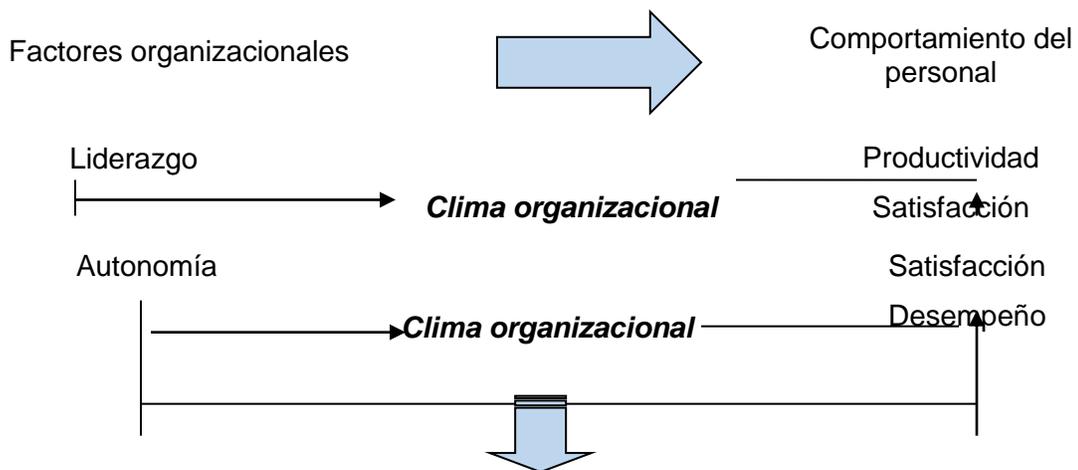


Fuente: Clima Organizacional: Medidas, Investigación y Contingencias ACAD GESTIONAR J 01 de junio 2012 pág. 255-280

6.4.4 El clima organizacional como variable interpuesta

Se ha constatado que el clima organizacional actúa como un intermediario, que enlaza factores organizacionales tales como la estructura con la satisfacción o rendimiento del trabajador las investigaciones de Lawler, Hall y Oldham (1974) concluyeron que el nivel de autonomía entregada a los trabajadores, influye en su satisfacción y su desempeño y de este modo el clima percibido cumple una función de enlace entre dicho factor y las actitudes y comportamiento del personal. Otros estudios han encontrado que el clima es una variable interpuesta entre el tipo de programa de capacitación y la satisfacción, y rendimiento de los trabajadores; esta asociación se puede apreciar en la figura 3. Litwin y Stringer han realizado las investigaciones más extensas hasta la fecha, respecto al clima organizacional, al entenderlo y analizarlo como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción de los empleados.

Figura 3- 6. El clima organizacional como variable interpuesta



El clima enlaza factores organizacionales con el comportamiento del personal

Fuente: Clima Organizacional: Medidas, Investigación y Contingencias ACAD GESTIONAR J 01 de junio 2012 pág. 255-280

6.4.5 Tipos de clima laboral

6.4.5.1 Clasificación general Habitualmente el clima se ha clasificado como abierto o cerrado. El clima abierto corresponde a una organización que se caracteriza por su dinamismo, por su capacidad de alcanzar objetivos, procurando al mismo tiempo la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores y donde éstos intercalan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.

Un clima cerrado es propio de una organización burocrática y rígida en la que es frecuente que los trabajadores experimenten gran insatisfacción por su trabajo y la empresa, al tiempo que predominan la desconfianza y las relaciones laborales tensas

Clasificaciones de Rensis Likert Dentro del enfoque de las medidas perceptuales Likert presenta una de las teorías organizacionales más completa por su nivel de explicación. Ella permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas y también analizar el papel de las variables que lo conforman. Para este autor, hay tres elementos que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales:

Las variables causales: Son variables vinculadas a aspectos de la estructura organizacional. Se distinguen porque pueden ser modificadas por los miembros de la institución y son de carácter independiente, es decir, si son alterados provocan cambios en las otras variables. Entre las más importantes se encuentran: el tamaño de la empresa, la configuración jerárquica de los cargos, los procedimientos y la tecnología.

Las variables intermedias: Reflejan la salud y estado interno de la empresa y constituyen de hecho los procesos organizacionales de la misma: estilos de liderazgo, comunicación, motivación y mecanismos de selección.

Las variables finales: Constituyen variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes y reflejan los resultados obtenidos por la organización: productividad, ganancia, gastos, desarrollo.

De acuerdo con esta teoría, la combinación e interacción de estas variables permiten determinar cuatro tipos de clima, en un continuo que comienza desde un sistema autoritario hasta un sistema participativo:

Autoritario: Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Autoritario paternalista: Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Consultivo: La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos

ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Participativo: Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Se debe evitar confundir los tipos de clima con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional

6.4.5.2 Tipos de clima aplicables a las organizaciones.

Clima Psicológico Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el también te próximo de

un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

Clima Agregado: Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

Clima Colectivos: Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

6.4.5.3 Importancias de valorar el clima organizacional

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, radica en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización. Para esto se hace necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

- Nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre la política de la empresa.
- Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral.
- Desarrollo del sistema para planear nuevos retos y prever posibles dificultades.

Estos procesos se pueden integrar dentro de un sistema de seguimiento a través de la valoración del clima. Por consiguiente, un estudio de clima laboral tiene entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización.

6.4.5.4 Una valoración del clima organizacional permite

El concepto de clima organizacional busca destacar que el individuo está inmerso en un contexto determinado por la naturaleza y dinámica de su institución.

En esta perspectiva el estudio de los elementos estructurales y de proceso de cada organización, adquiere especial relevancia para el área de Talento Humano, pues constituye un antecedente previo para cualquier intento de gestión del cambio.

A partir del análisis de los factores del clima y de cómo éstos influyen en la insatisfacción laboral de las persona se pueden planificar las intervenciones necesarias para modificar el comportamiento, mejorar las relaciones laborales, aminorar el número de accidentes, reducir la rotación y el ausentismo, eliminar el número de hurtos y optimizar la calidad de la producción.

La valoración del clima laboral permite obtener información sobre las relaciones, disposiciones y valoración de los miembros en relación con las diversas variables

que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, entre otros).

- Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, la valoración del clima es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilite:

- La prevención de planes ante los cambios y las dificultades.
- Permitir la planificación y desarrollo de actividades que faciliten el desarrollo de la organización.
- Determinar procesos de resolución de problemas.
- Permitir una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

La valoración del clima forma parte vital dentro de los distintos factores que componen el mismo dejando claro que el estudio del clima laboral realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad) se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización.

6.4.5.5 Signos que caracterizan el estudio del clima laboral

Implicación y participación de los miembros de la organización: A través de las percepciones que llevan a cabo los individuos.

Recursos de solución de problemas. Con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.

Integración en el proceso de dirección: Es necesario que los resultados de los estudios del clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas oportunas para medir desarrollo.

6.4.5.5 Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional

Retroalimentación: Hace referencia al aprendizaje acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo, de la dinámica organizacional que permiten una mirada más objetiva. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistema socio técnico.

Incremento en la interacción y la comunicación: La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo". La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

Educación: Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humana y social, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. La educación

es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

Participación: Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del co que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, los equipos autodirigidos, y la participación.

Energía y optimismo crecientes: Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

6.4.6 Cultura organizacional

“La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba, además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias” ¹⁶

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad.

Es posible reconocer distintas categorías de sistemas culturales, a saber:

Fuertes o débiles: según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.

Concentradas o fragmentadas: según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización.

¹⁶ GEERT, Hofstede. Culturas y organizaciones. El software mental, Ciencias sociales. Alianza Editorial 1999. P. 68-75.

Tendientes al cierre o a la apertura: según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno.

En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable. La vida agradable y el grado de compromiso solo pueden ser logrados a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

6.4.6.1 Definiciones de cultura organizacional.

El concepto de cultura organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas maneras a continuación se citan algunas definiciones más usuales:

"Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." ¹⁷

"un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." ¹⁸

".Fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas" ¹⁹ "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores,

¹⁷ SCHEIN, Edgar. La cultura empresarial y liderazgo. Argentina 1982

¹⁸ LESSEM, Ronnie. Gestión de la cultura corporativa, Díaz de Santos, 1992.

¹⁹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México, 2ª. Edición 2002

²⁰ GONZÁLEZ, Martín Y OLIVARES, Socorro. Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano. CECSA, México, 1999

creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

De la comparación y análisis de las definiciones de los diversos autores citados se infiere que todos conciben en la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo con las influencias externas y las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

6.4.6.2 Características de la cultura de una organización.

En general, puede hablarse de siete características que en conjunto definen la cultura de una organización:

- **Autonomía individual.** Es el grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.
- **Estructura.** Es la forma como está organizada la empresa las normas, políticas y reglamentos que rigen la empresa.
- **Apoyo.** La calidad y la cantidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.
- **Identidad.** Consiste en que cada miembro de la organización se identifique no solamente con sus amigos o compañeros de su equipo de trabajo, sino también con la organización en general.
- **Desempeño.** Se refiere a la forma de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los trabajadores, así como de la importancia que se le dé a los reconocimientos.

- **Tolerancia al conflicto.** Es la habilidad tanto individual como grupal para manejar las relaciones entre compañeros y las situaciones difíciles.
- **Tolerancia al riesgo.** Es la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

6.4.6.3 Elementos de la cultura organizacional.

“Existen varias formas en que la cultura se transmite a los empleados. Los diferentes elementos de la cultura laboral se convierten en herramientas para dar continuidad a la cultura de una organización. Las más comunes son las historias, los rituales, los símbolos y el lenguaje. Cada uno de estos elementos favorece en diversos grados que el trabajador conozca y asimile la cultura que prevalece en la organización de la que forma parte”²⁰.

Historias. Anécdotas que surgieron en la organización y que se refieren a los fundadores. Las anécdotas ejemplifican decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa. Es la mejor forma de transmitir normas y valores de la institución.

Rituales. Son las secuencias constantes de las actividades para reforzar los valores de la organización.

Símbolos materiales. Es el diseño y la forma como están dispuestos los elementos materiales de la organización; los espacios, mobiliario, uniformes, privilegios ejecutivos. Estos símbolos materiales dan pauta a los miembros de la organización para darse cuenta de quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe aportarse.

²⁰ GEERT.Op.Cit. 228

Lenguaje. Cada área de la organización tiene un lenguaje particular que lo hace distinto a otras y que da identidad a sus integrantes como parte de una determinada cultura o subcultura.

Todos los elementos mencionados ayudan a transmitir y conservar la cultura de una organización, dependiendo de la situación pueden también influir en la evaluación del desempeño.

6.4.7 Cultura organizacional vs clima organizacional

No se hace fácil establecer una conclusión clara respecto a las semejanzas y diferencias entre cultura y clima organizacional. Según investigaciones revisadas al respecto se encuentran múltiples discrepancias.

El concepto de clima organizacional está arraigado en la psicología, con un énfasis en la percepción de los individuos. Tradicionalmente, esas percepciones son medidas con cuestionarios y relacionadas con otras variables, tales como desempeño o absentismo (estadísticos y métodos cuantitativos). El énfasis está en la generalización de resultados a la población. La cultura, arraigada en la antropología, se estudia normalmente mediante métodos de investigación interpretativos, como la etnografía. Aquí, los resultados son interpretados desde la perspectiva del propio sujeto, sin referirlo a una población, al estilo de los resultados clínicos.

En la tabla 3 se muestra un comparativo entre cultura y clima organizacional centrado en la conducta como resultado de un proceso de creación de sentido, que comprende el filtrado, el procesamiento y la asignación de significado de la información percibida por los miembros de una organización

Tabla 3 comparativo de cultura y clima organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica).
Es duradera	Tiene carácter temporal
Precede y fundamenta el clima	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización
Medición cualitativa / observación de campo.	Medición cuantitativa / encuesta.

Fuente: Elaboración Propia, en base a Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral ACIMED. 2009v.20 n.4 Ciudad de La Habana; 67-75

6.4.8 satisfacción laboral

“Otro concepto que también está relacionado con la idea de clima organizacional es la satisfacción laboral, que además está relacionado con la calidad de vida en el trabajo. Puesto en un caso como en el otro la referencia es hacia el trabajo en sí.²¹”

²¹ ÁLVAREZ, D. Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior. (En línea) Tesis Universidad Rafael Landívar. Guatemala 2012 (Citado 4 Julio-2014). Disponible en internet: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser.

La satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

6.4.8.1 Factores que determinantes de la satisfacción laboral

- Sistemas de recompensas
- Condiciones de trabajo (infraestructura y clima)
- Cooperación entre trabajadores (colegas y jerarquías)
- Ergonomía o compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

6.4.8.2 Consecuencias de la satisfacción laboral.

“la satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización”²².

²² MEDINA, O. Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Revista de administración pública. 2008

Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral.

Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

<ul style="list-style-type: none">• Inhibición.• Resistencia al cambio.• Falta de creatividad.• Abandono.	<ul style="list-style-type: none">• Dificultad para trabajar en grupo.• Accidentabilidad.• Baja productividad.
--	--

6.4.8.3 Modelo dinámico de la satisfacción laboral.

“La satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Existen seis formas de satisfacción laboral”²³.

- La satisfacción laboral progresiva. El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
- La satisfacción laboral estabilizada. El individuo mantiene su nivel de aspiraciones.

²³ MEDINA.Ibid,p,172

- La satisfacción laboral resignada. El individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
- La insatisfacción laboral constructiva. El individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones de buscar formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
- La insatisfacción laboral fija. El individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
- La pseudo-satisfacción laboral. El individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables y mantiene su nivel de aspiraciones.

6.4.9 técnica de world café

“World Café es una metodología para la gestión de grupos, nacida en el campo del Desarrollo Organizacional. Fue probada por primera vez en la década de los noventa, y a partir de entonces se ha aplicado en diferentes contextos”.

Es un proceso conversacional que permite la participación de algunos integrantes del servicio de cirugía, elegidos aleatoriamente desde el área de cultura organizacional en un diálogo constructivo alrededor de preguntas relevantes acerca de algunas variables de clima organizacional: liderazgo, comunicación asertiva, disciplina, reconocimiento y relaciones interpersonales que permitirá realizar un diagnóstico sobre cómo estas influyen en la insatisfacción Laboral del Personal del área de cirugía De clínica las Américas Medellín.

Para conseguirlo, se organiza a los participantes en grupos de 5 personas alrededor de una mesa. En cada grupo se elige a un “host” responsable de tomar nota de las principales ideas que aparecen en su mesa de discusión. Pasados 15 minutos, cada grupo resume las principales aportaciones que se han realizado en su mesa, finalizando la exposición, los miembros de cada uno de los grupos,

excepto el “host”, cambian de mesa, yendo a cualquier otra, a ser posible sin repetir compañeros de grupo. El “host” se encarga de recibir a los nuevos miembros y a partir de aquí, se inicia una nueva conversación, donde se construye sobre nuevas ideas. Este proceso se repite 3 veces.

World Café. Es un encuentro para conversaciones con importancia que permiten el acceso a una inteligencia colectiva. Sus orígenes se basan en un diálogo global estratégico. Fue iniciado por Juanita Brown y David Isaacs en los EE.UU.

Es un método participativo e interactivo para dialogar y obtener conclusiones en torno a un tema determinado. Posibilita la creación de redes informales de conversación y aprendizaje social, favoreciendo la comunicación y el intercambio de experiencias entre un amplio número de personas sobre cuestiones relevantes de una organización o comunidad.

Es un proceso que permite generar ideas, acuerdos y caminos de acción creativos e innovadores, en un ambiente acogedor.

La técnica consiste en establecer rondas de conversación, en grupos reducidos de 4-5 personas en torno a una mesa y cada 15-20 minutos cambian de mesa para crear una red cada vez más densa. Las ideas se van polinizando en los diferentes círculos de conversación y las conversaciones se empiezan a mover a niveles más profundos. La metodología es participativa. Pasa de ideas individuales a colectivas.

6.4.9.1 Desarrollo de un world café

Las preguntas deben abrir una perspectiva positiva y apreciativa. Los grupos deben hablar de lo que quieren conseguir en el futuro, no de los problemas que tienen en el presente con relación al tema. Analizar problemas quita la energía

vital y las energías necesarias para la transformación de las realidades; no nos ayuda a construir estados de futuro.

Durante los cambios una persona permanece en cada mesa para ser el anfitrión de la mesa. Esta persona resume la conversación de la ronda previa para las nuevas personas que llegan asegurándose que cualquier punto importante se ponga a disposición para la consideración de la siguiente ronda e invita a los viajeros a compartir brevemente la esencia de las rondas previas permitiendo a todos involucrarse más profundamente en la conexión de la red de conversación. * Importante definir esta figura en cada mesa al principio de la primera ronda La figura del anfitrión.

La responsabilidad de la persona que habla es enfocarse en el tema y expresar sus pensamientos tan claramente como le sea posible. Para los que escuchan, la responsabilidad es escuchar con voluntad para ser influido, desde la perspectiva que se está hablando y apreciar sus puntos de vista.

La última fase del World Café implica poner en común entre todos y todas las participantes lo que se ha comentado en los diferentes grupos. Para ello es importante:

- Que en la última ronda se dediquen unos minutos en cada mesa a recoger las 2 ó 3 conclusiones más importantes de lo que se ha comentado. El anfitrión será el encargado de plasmar esas conclusiones en una hoja
- Una sesión plenaria en la que el anfitrión de cada mesa exponga las conclusiones del grupo y cómo se ha vivido la experiencia
- Escribir y dibujar en los manteles durante las rondas de conversación, de manera que puedan exponerse en un lugar visible donde todas las personas participantes puedan acceder a ellos después del café.

6.4.9.1 Principios

- **Situar el contexto.** Clarificar el propósito del encuentro, prestando atención a la razón por la cual se invitó a reunirse y a dialogar. Lo cual permitirá reconocer los factores más importantes para lograr el propósito.
- **Crear un ambiente y espacio acogedor.** Los invitados se sentirán cómodos y seguros y pondrán en práctica su pensamiento, conversación y escucha serán más creativos.
- **Explorar asuntos importantes.** Enfocar la atención colectiva en torno a preguntas que atraen hacia el compromiso y la colaboración resulta vital. En muchos casos, las conversaciones del café son tanto descubrir y explorar preguntas poderosas como encontrar soluciones efectivas.
- **Animar a que todos participen.** No solo participar, sino contribuir activamente a marcar la diferencia. Es importante animar a cada uno en la reunión a contribuir con sus ideas, enfoques y perspectivas, a la vez que se enfatiza la importancia de la escucha activa.
- **Conectar perspectivas diversas.** Usar la dinámica de los seres vivos en emergencia mediante el movimiento entre las mesas, conociendo a nuevas personas, para activar el pensamiento y vincular la esencia del pensamiento cada vez más amplio. Intercambiando perspectivas que contribuyen a crear nuevos conceptos inesperados.
- **Escuchar nuevas ideas y preguntas más profundas.** A través de la escucha y apertura a nuevos temas, se creara conexión con la actividad y cohesión con el grupo.

- **Recopilar y compartir los descubrimientos colectivos.** Haciendo del conocimiento colectivo nuevos conceptos visibles y trasladables a la acción.
- **Fundamentos de la estrategia** Constatar el carácter ancestral de las conversaciones como forma de comunicarse; de encontrar y construir significados y valores compartidos, imaginando futuros deseados.

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 NIVEL

Esta investigación obedece a un nivel cualitativo, pues parte del conocimiento y descripción de una realidad social y dicho tipo posee las características más adecuadas para el contexto donde se realizará el trabajo de campo. Entendiéndose como investigación cualitativa: “El procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno”.²⁴

7.2 TIPO

De acuerdo a la naturaleza de la investigación y por su nivel, este trabajo reúne las características de un estudio de tipo descriptivo, ya que a través de él se busca identificar Factores del Clima Organizacional que influyen en la insatisfacción Laboral del Personal del área de cirugía De clínica las Américas Medellín. Y según Colimón.²⁵ “Los estudios descriptivos se encargan de la exploración, tanto de factores de riesgo, como la descripción de la frecuencia del efecto, según categorías de interés, de acuerdo con las variables de persona, tiempo y lugar”

²⁴ INTERNET Tomado de: Julio Navarrete Mejía.”Sobre La Investigación Cualitativa. Nuevos Conceptos y Campos De Desarrollo. <http://es.scribd.com/doc/2388276/investigacion-cualitativa> _ Marzo 25 de 2014

²⁵ Colimón citado en: MONTOYA M, Fernando. et al. Metodología De La Investigación En Ciencias De La Salud. Medellín: Universidad De Antioquia, 1991,p 168

7.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

“La fenomenología es entendida como la perspectiva metodológica que quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Examina el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante”²⁶. Por ende se considera que nuestra investigación es de método fenomenológico, porque para la adquisición de la información utilizaremos como sujeto de estudio a una muestra de los integrantes del servicio de cirugía de clínica las Américas de la ciudad de Medellín.

7.4 METODOLOGÍA

Objetivo específico	Procedimiento
1. Describir las percepciones de los trabajadores sobre las principales variables del clima organizacional, los aspectos de motivación laboral y rendimiento profesional mediante la aplicación de la técnica World Café. 2. Identificar las fortalezas y debilidades del clima organizacional del área de cirugía a fin de que el área	El encuentro World Café, se realizara en el auditorio con 30 integrantes del servicio de cirugía. 7 mesas con 5 participantes y un monitor de talento Humano encargado de transcribir todo lo que se hable. Las preguntas a trabajar serán las siguientes <ol style="list-style-type: none">1. Define estrategias para mantener un buen clima laboral en cirugía. Técnica. Mapa mental.2. Cuales comportamientos podemos incorporar (cada uno) para que las condiciones de comunicación, reconocimiento y relaciones

²⁶Taylor y Bogdan Citado en: GALEANO M, María Eumelia. Diseños de Proyectos En La Investigación Cualitativa. Primera Edición. Medellín. Fondo Editorial Universidad Eafit, 2003, p 17

<p>de Talento Humano establezca los puntos de mejora pertinentes.</p> <p>3. Documentar los principales hallazgos obtenidos del trabajo con el grupo focal del área de cirugía de Clínica las Américas</p>	<p>interpersonales se fortalezcan en la unidad de cirugía. (lluvia de ideas)</p> <p>3. Que características de los superhéroes te gustaría que nuestros líderes del servicio y de la clínica incorporen en el desarrollo de su labor (imagen en plastilina)</p> <p>4. Se recogerá evidencia fotos, información escrita, grabaciones con lo que se elaborara un diagnóstico que será entregado a Talento humano.</p>
---	--

8. DESCRIPCIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE LOS TRABAJADORES SOBRE LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE AFECTAN LA MOTIVACIÓN LABORAL Y RENDIMIENTO PROFESIONAL

8.1 DESARROLLO DE LA TÉCNICA WORLD CAFÉ

El 11 de julio de 2014 se realizó en el auditorio 811 de Promotora Médica Las Américas un conversatorio entre colaboradores de la unidad de cirugía y algunos representantes del área de talento Humano con el propósito de conocer que variables del Clima Organizacional están influyendo en la insatisfacción Laboral del Personal. El desarrollo de la técnica World Café se realizó en un espacio acogedor, dinámico, de cooperación donde se generó e invitó a la participación activa y ordenada de 3 rondas de conversaciones progresivas de 15 minutos cada una, donde se exploraron preguntas planteadas sobre variables específicas de CO: liderazgo, comunicación asertiva, disciplina, reconocimiento y relaciones interpersonales. Representado en el anexo A (registro Gráfico).

Las preguntas planteadas fueron:

- a. Define estrategias para mantener un buen clima laboral en cirugía.(A través de mapa mental).
- b. Cuales comportamientos podemos incorporar (cada uno) para que las condiciones de comunicación, reconocimiento y relaciones interpersonales se fortalezcan en la unidad.
- c. Que características de los superhéroes te gustaría que nuestros líderes del servicio y de la clínica incorporen en el desarrollo de su labor. (Imagen 3d con plastilina (con la plastilina caracteriza la característica a desarrollar, ejemplo: puntualidad del superhéroe XXX: imagen en plastilina: reloj?)

Percepciones de los colaboradores. En todas las mesas fueron trabajadas las mismas preguntas, en un tiempo aproximado de 10 minutos con el aporte de todos los participantes cada una de ellas elaboro un mapa mental, que posteriormente fue dado a conocer a todos los miembros del grupo focal. Se recolectaron evidencias como, cartillas, fotos, mapa mental, construido por una experta en la técnica World Café que dirigió la actividad figura 1

8.2 EXPLICACIÓN DE LOS MAPAS METALES

Para hablar de clima organizacional se hace necesario conocer la percepción que tienen los colaboradores de cómo se gestiona y articulan dentro de la organización, la estructura, los procesos y las personas.

La metodología utilizada en este caso World Café, fue una herramienta provocativa que permitió una apertura al dialogo donde los participantes expresaron respetuosamente la percepción que tienen acerca del espacio laboral, así como las expectativas con respeto a la calidad de vida que desean tener futuramente en el servicio de cirugía.

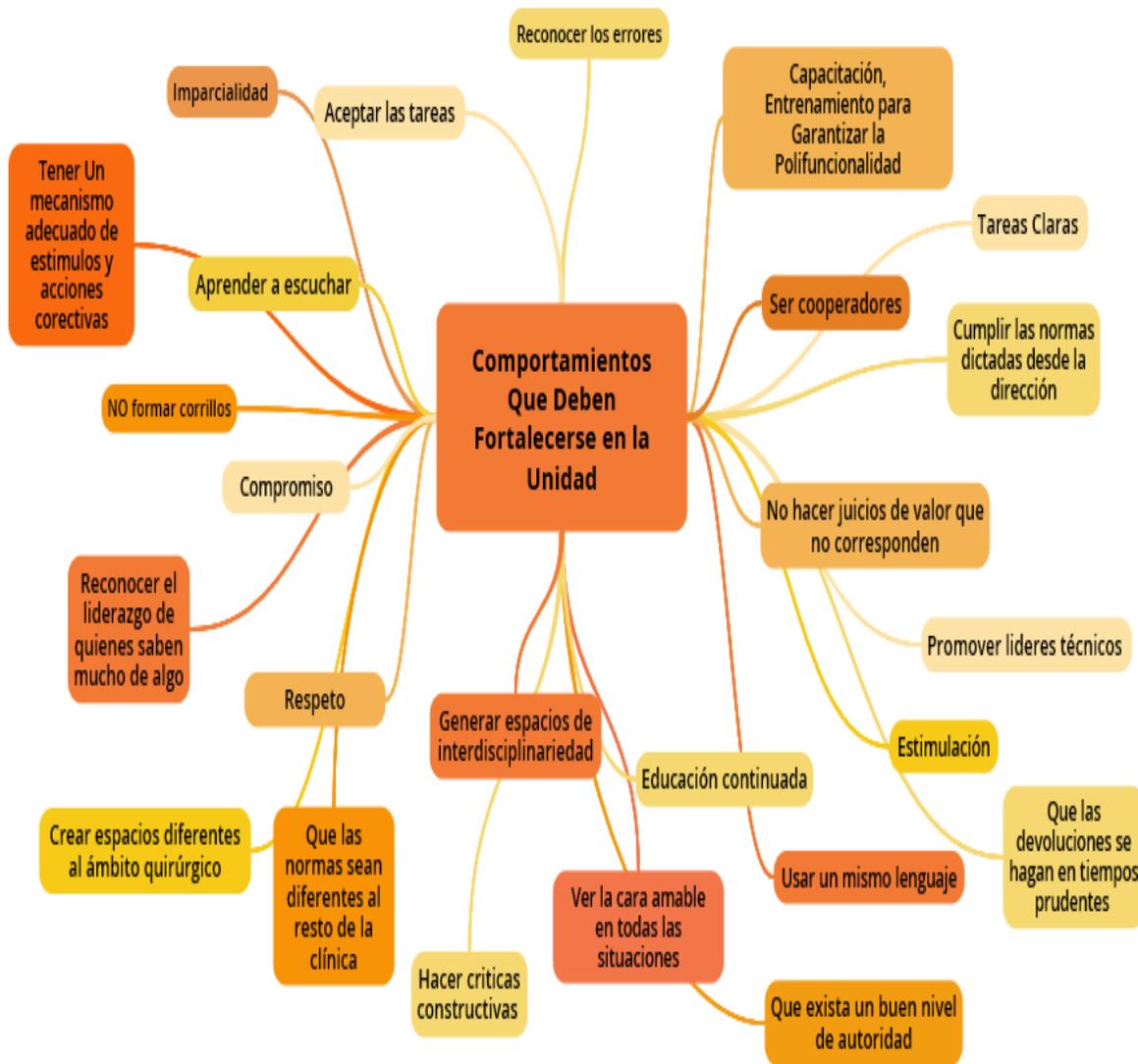
A medida que cada mesa salía a ser su reflexión sobre la pregunta planteada se iban plasmando sus opiniones en un mapa mental que posteriormente a través de un análisis nos permitiría el cumplimiento de los objetivos planteados.

Figura 4 - 8 Define estrategias para mantener un buen clima laboral en cirugía (a través de mapa mental)



Fuente: Elaboración propia basada en la recolección de información

Figura 5 – 8. Cuales comportamientos podemos incorporar (cada uno) para que las condiciones de comunicación, reconocimiento y relaciones interpersonales se fortalezcan en la unidad de cirugía. (Lluvia de ideas)



Fuente: Elaboración propia basada en la recolección de información

Figura 6-8. Que características de los superhéroes te gustaría que nuestros líderes del servicio y de la clínica incorporen en el desarrollo de su labor. (Imagen 3d con plastilina (con la plastilina caracteriza la característica a desarrollar, ejemplo: puntualidad del superhéroe XXX: imagen en plastilina: reloj?)



Fuente: Elaboración propia basada en la recolección de información

9. IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE CIRUGÍA DE LA CLINICA LAS AMERICAS

9.1 Nominación de las fortalezas y debilidades

Tabla 4 nominación de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS Variables positivas al interior de la unidad	DEBILIDADES Variables negativas al interior de la unidad
Interés por el equipo de mejorar sus condiciones	Ausencia de claridad frente al liderazgo
Generosidad y transparencia a la hora de reconocer sus errores y oportunidades de mejora	Gobernabilidad difusa con relación a los líderes y socios.
Confianza en que las condiciones de la clínica pueden mejorar.	Escepticismo entre las partes con relación al cambio y la transformación cultural
Consciencia frente a la responsabilidad que tienen en relación con las situaciones actuales.	

Fuente: Elaboración propia según información recolectada de mapas mentales Como se aprecia en la tabla N°4. Existen unas variables positivas y otras negativas al interior de la unidad, lo que demuestra según la figura N° 2 que el clima laboral percibido por el grupo de colaboradores depende de factores estructurales de la organización como son: Estructura, Liderazgo y practica organizacional.

9.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DERIVADA DEL GRUPO FOCAL

Según la información recolectada en el encuentro entre un grupo de colaboradores del servicio de cirugía y algunos participantes del área de Gestión Humana se pudieron evidenciar unos logros y determinar unos hallazgos en cuanto a la práctica de estructura organizacional, el proceso y las personas los cuales se relacionan a continuación:

9.2.1 Principales Logros

- Asistencia del 76%
- Generosidad por parte de los asistentes para poner en discusión los temas abordados
- Participación respetuosa y objetiva por la mayoría de los asistentes

9.2.2 Principales hallazgos

Estructura Organizacional

- Ausencia de autoridad
- Exclusión en la participación
- Falta reconocimiento
- Falta explorar las necesidades del equipo
- Oportunidad de mejora frente a la gobernabilidad empresarial
- Desarrollo de estrategias que asignen de manera equitativa las cargas laborales
- Que no se promueva la desautorización o abuso de las participaciones societarias

Procesos

- Se evidencia oportunidad de mejora en torno a la definición de procesos, actividades y tareas

- Existe tendencia a vulnerar las normas dictadas desde la dirección
- Los colaboradores desean acceder a capacitación y entrenamiento para responder a la polifuncionalidad técnica para disminuir la presencia de turnos largos y extenuantes asignados a última hora
- Promover una cultura de agregación de Valor y disminución de reprocesos en las decisiones que se toman en la calidad de prestación del servicio
- Generar espacios de interdisciplinariedad partiendo de la importancia que tiene el compartir ideas para construir saber.

Personas

- Necesidad de desarrollar un esquema de comunicación sistemático que eduque, informe y promueve un nivel de pensamiento menos subjetivo y emocional
- Se evidencia sentido de pertenencia por la clínica
- Reconocer los errores
- Comunicación efectiva
- Aprender de las lecciones previas

Según los hallazgos encontrados y considerando la estructura organizacional, como el marco en el que se desarrolla la organización, de acuerdo a como son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas las actividades y tareas (Proceso) y siendo las personas quienes interactúan entre sí, para el logro de objetivos, los diferentes hallazgos derivados del conversatorio permiten hacer una lectura de como los colaboradores de la unidad perciben el medio ambiente humano y físico en el que desarrollan su trabajo cotidiano. Todo ello producto de la inconformidad que actualmente se vive en la unidad de cirugía de clínica las Américas, relacionado con el saber hacer de los líderes y el comportamiento de los colaboradores e influye en la forma de trabajar y de relacionarse, afectando la satisfacción laboral y por lo tanto la productividad.

9.3 RECOMENDACIONES Y ACCIONES SUGERIDAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE CIRUGÍA DE CLÍNICA LAS AMÉRICAS

Según el objetivo planteado, a continuación se citan algunas recomendaciones y sugerencias según los hallazgos encontrados en grupo focal, incluidas en el informe que fue presentado al área de Gestión Humana de Clínica las Américas. Pues podrían ser incorporadas desde su qué hacer, para mejorar y fortalecer el clima laboral de la unidad de cirugía y así impactar positivamente en la productividad.

La clínica deberá emprender un proyecto único que integre componentes de los procesos, la estructura y por supuesto de la cultura organizacional representada en las personas.

- Fases sugeridas
- **Deseo organizacional Frente al cambio:**
 - Parte de una postura contundente que se encuentre consciente frente a la necesidad organizacional de cohesionar con los líderes y otros colaboradores de clínica las Américas
- **Claridad entre las partes:**
 - Frente a la postura de cada uno y las oportunidades de desarrollo y sincronización como empresa única.
- **Procesos claros de Talento Humano:**
 - Que promuevan la equidad en el uso del poder y la autoridad,
 - Asignación de turnos
 - Generación de reconocimiento
- **Generación de un plan de comunicación sistémico que ponga a las partes en la misma sintonía.**
 - Implantación de equipos primarios

- Asignación de tareas y propósitos
- Más presencia del equipo directivo en el servicio para conocer más de cerca la dinámica y la realidad
- Formación de equipos de líderes del servicio y validación de sus perfiles a la luz de las mejores prácticas (coaching ejecutivo, formación en habilidades administrativas, etc.)
- Identificación de puntos focos a intervenir según Pareto.²⁷
- Gestión de los puntos focos a intervenir con estrategias de análisis de caso según Kaizen²⁸
- Seguimiento y control a los planes de acción propuestos según metodología análisis de causas.
- Reconocimiento a los equipos y publicación de las mejoras
- Inicio del ciclo para intervención de nuevas propuestas

En un mundo versátil, donde la necesidad de cambio no es una opción, sino una alternativa viable de supervivencia, las organizaciones y sus áreas de gestión humana se ponen constantemente a prueba y es de esta capacidad que depende el futuro del desarrollo del talento.

Se propone que el área de gestión Humana de clínica las Américas conciba la organización como un ser organizacional; Sistémico, con estructura dinámicas y emergentes, con una morfología y fisiología propia (o estilo de gestión si se prefiere) y todas las características de un ser vivo. Cuerpo, mente y espíritu. Pues como todo ser vivo, la organización tiene un cuerpo organizacional. El tejido

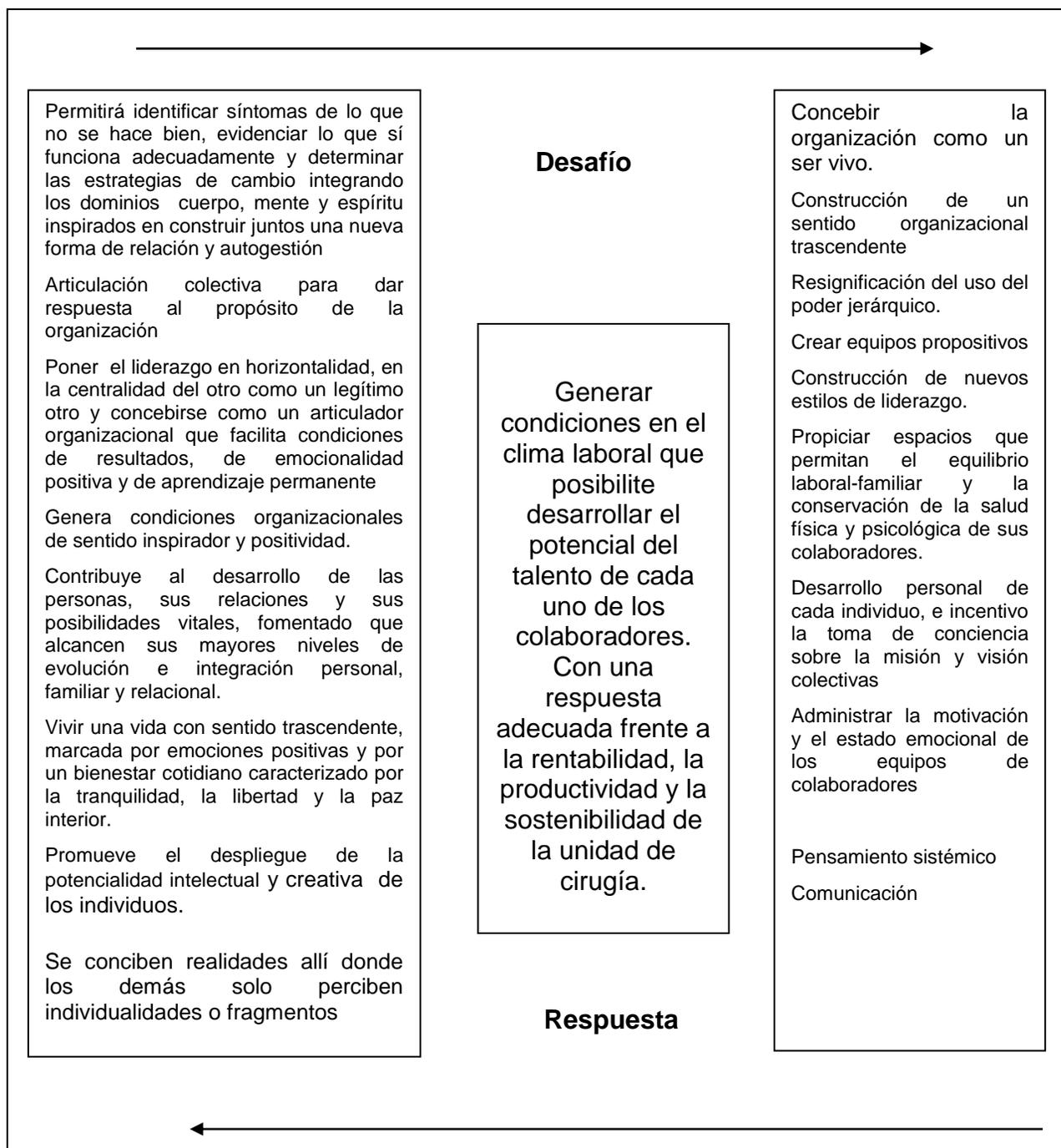
²⁷ Citado de internet. Noviembre de 2014
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagramapareto.htm>

²⁸ Citado de Internet. Noviembre de 2014
<https://books.google.com.co/books?id=hoFiov05vhIC&pg=PA55&dq=kaizen+mejora+continua&hl=es-419&sa=X&ei=D1K1VMicDejfywPZ0YCQDw&ved=0CE0Q6AEwCQ#v=onepage&q=kaizen%20mejora%20continua&f=false>

organizacional está compuesto por las dinámicas de relación entre las personas y las múltiples conexiones y vinculaciones dentro y fuera del sistema. Generando así circuitos de funcionamiento y conectividad que construyen una red distribuida de relaciones, donde lo que fluye es la energía (clima Laboral).

Esta visión permitirá identificar síntomas de lo que no se hace bien, evidenciar lo que sí funciona adecuadamente y determinar las estrategias de cambio integrando los dominios cuerpo, mente y espíritu inspirados en construir juntos una nueva forma de relación y autogestión.

TABLA 4: MODELO DE CAMBIO CLIMA ORGANIZACIONAL UNIDAD DE CIRUGÍA CLÓNICA LAS AMÉRICAS.



Fuente: Elaboración propia basado en Jericó, Gestión del Talento, Prentice Hall, Madrid, 2008.

10. CONCLUSIONES

Si el área de gestión Humana de clínica las Américas desea gestionar el cambio en el clima laboral del servicio de cirugía, será necesario centrar su atención en la estructura, los procesos, las personas, y estilos de liderazgo los cuales deben ser coherentes con la estrategia organizacional: Misión, Visión, objetivos y Valores. Las personas encargadas de gestionar el cambio, deberán tener presente la curva normal del comportamiento humano.

De igual manera deberá considerarse como importante, desarrollar pertenencia y lealtad de cada uno de los colaboradores hacia la organización por medio del reforzamiento positivo lo cual permitirá fortalecer en los colaboradores la responsabilidad en el logro de metas y resultados.

Para que se produzcan los cambios deseados, es necesario que exista un clima de confianza y colaboración entre los colaboradores para lo cual se hace necesario persistir y no abandonar el proceso, para que dentro del ambiente no se generen falsas expectativas, y así evitar pérdida progresiva de interés por parte de los involucrados.

Reconocer y recompensar los esfuerzos de las personas, líderes que hacen posible el cambio, para volver a contar de nuevo con su colaboración e implicación en futuros proyectos.

Establecer estructuras organizativas y procesos que promuevan la gestión participativa, la comunicación, la optimización de recursos y la mejora continua.

Anclar el cambio a la cultura organizacional, manifestada en las prácticas diarias, de esta forma se fomentara y quedarán arraigados los comportamientos, valores y mentalidad deseados con el proceso de cambio.

Alinear a las personas en los valores y cultura organizacional, pues ello permitirá una mejor comprensión de por qué es importante el cambio de igual manera estará enfocado en que la fuerza laboral este integrada en su accionar y con el propósito de la organización. Facilitará la adhesión al proceso de cambio.

Superar paradigmas de gestión tradicionales, por la aplicación de modernos modelos de gestión

Crear un sentido de urgencia de cambio en el equipo gerencial, de gestión humana, coordinadores del servicio y líderes de cirugía encargados de guiar el proceso

Fomentar estilos de calidad de vida en el trabajo les permitirá incrementar la satisfacción del capital humano de la organización, dentro de esos estilos de vida analizar que procesos hay que cambiar y cuales deben mantenerse intactos.

Considerando que el clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aún diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas dentro del ambiente de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

SIMON, H.A. El Comportamiento Administrativo. Estudio de los Procesos de Decisiones en la Organización Administrativa. Madrid: Aguilar 1999. 246,263 p.

DENISON, D. cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia. Legis 2008. 103,1220 p.

HERRADA, A. pasado, presente y futuro de la medición del clima organizacional en el grupo de empresas Carvajal S.A. Conferencia presentada en el primer simposio Colombiano sobre clima organizacional. Bogotá En memorias PP 47-55

RIVAS, C. Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. Revista interamericana de psicología Ocupacional, 11 139-149.

SULBARAN, J. el rol de la gerencia en los procesos de cambio. Revista de economía, México 2006. 14,193 p.

LIKERT, R. (1969) El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Bilbao: Ediciones Deusto. Chile, 207. 526-600 p.

EDEL, R. GARCÍA, A. Clima y compromiso organizacional, Versión electrónica gratuita, Madrid, 2007. 126-132 p.

ROBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional, Internacional Thompson Editores, México, 2009. 253-262 p.

GONCALVES, ALEXIS. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) Argentina. 2009. 508-538 p.

SCOTT MICHAEL Y POWERS WILLIAM. La comunicación interpersonal como necesidad, Narcea S.A Madrid, 204. 306-352 p.

ULRICH, D. El nuevo papel de los recursos humanos para influir sobre el funcionamiento organizativo. Colombia. 1997. Cap. 7.

PFEFFER, J. (1998). La coordinación de la estrategia empresarial y las prácticas de gestión. Barcelona, 2006, 106-132 p.

NIEVES y León. La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. ACIMED, 2001. 121- 186 p.

MINTZBERG Henry. La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel, 1988, 560- 582 p.

GAIRIN Joaquín. Estrategias de Formación para el cambio organizacional, editorial WOLTERS KLUWER, pág. 582.

MÉNDEZ, Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las Organizaciones. Editorial Limusa. Paraguay 2006, 534-623 p.

PORRET, Gelabert Miquel. Gestión de Personas. Manual para la gestión del Capital humano en las organizaciones. Editorial Esic. Madrid. 2010

SALDARRIAGA, Juan Guillermo. Gestión humana: tendencias y perspectivas

ESTUDIOS GERENCIALES Vol. 24 No. 107 • Abril - Junio de 2008.

García, M. y Bedoya, M. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle

LIKERT, R. y Gibson, J. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. México, 1997. Cap. 7.

GIBSON, J. Ivancevich, J. y Donnelly, J. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Colombia: McGraHill, 1996.

DAVIS, K. y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Octava Edición. México: Mc Graw Hill. 1995.

DOMÍNGUEZ Machuca, J. A. Dirección de operaciones: aspectos estratégicos en la producción y los servicios. 1ª ed. McGraw-Hill, Madrid, 1995

CIBERGRAFIA

Boada Grau J, Vallejo D, Agullo Tomas E. El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. Psicothema. 2004; Disponible en http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.psicothema.com%2Fpdf%2F1171.pdf&ei=EB_VK2dJse7ggSpmoC4Dw&usg=AFQjCNH8Gy5PM8zxj2nKQ-PHxl7FcsJTaQ&sig2=AqOkZhSsgFYNs9Uteks9xQ Consultado: 23 Junio de 2014

Como gestionar el cambio Disponible en <http://www.sinap-sys.com/es/content/de-cómo-gestionar-el-cambio#> Consultado 18de abril de 2014

Cuerpo mente y espíritu de las organizaciones. Disponible en <http://ignaciofernandez.blogspot.com/> consultado Enero 31 del 2015

La organización como cuerpo, mente y espíritu disponible en https://books.google.com.co/books?id=34GgAgAAQBAJ&pg=PA137&lpg=PA137&dq=LA+ORGANIZACION++COMO+CUERPO+MENTE+Y+ESPIRITU&source=bl&ots=ndfmxZcMK0&sig=qNhmL3Qpqn808e312MXqEhT4D8Q&hl=es-419&sa=X&ei=qXDNVLTeloK1ggSK_4CwCA&ved=0CDQQ6AEwBA#v=onepage&q=LA%20ORGANIZACION%20%20COMO%20CUERPO%20MENTE%20Y%20ESPIRITU&f=false consultado el 1 de enero de 2015

Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFalC&oi=fnd&pg=PA142&dq=clima+organizacional+objetivo+&ots=Tp9-vsXJNP&sig=IY48Sed1WjBhTUFZQYvg_pjhTdo#v=onepage&q=clima%20organizacional%20objetivo&f=false

Técnica World Café Disponible en
<http://www.theworldcafe.com/translations/Spanishwhatistwc.pdf> Consultado: 22
Mayo de 2014

ANEXO A

REGISTRO GRAFICO



