



Factores que intervienen desde el liderazgo en el clima laboral de la clínica las Victorias del Espinal
Tolima

Rosa Milena Alfonso Ariza

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede Girardot (Cundinamarca)

Programa ASOD

Noviembre de 2022

Factores que intervienen desde el liderazgo en el clima laboral de la clínica las Victorias del Espinal
Tolima

Rosa Milena Alfonso Ariza

Monografía presentada como requisito para optar al título de Administrador en Salud Ocupacional

Asesor(a)

Carlos Armando Marín Valencia

Profesional en salud ocupacional

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede Girardot (Cundinamarca)

Programa ASOD

Noviembre de 2022

Dedicatoria

Este trabajo de grado lo dedico en primer lugar a Dios y a la Virgencita, porque son mi guía espiritual, me acompañan siempre, me escuchan, me cuidan y protegen a donde quiera que vaya. La oración siempre me da fuerza, tranquilidad y renueva mi aliento para el día a día, así que parte de este logro se lo debo a que cuando pedí sabiduría para la construcción de este trabajo la tuve por parte de ellos.

A mis padres, por sus enseñanzas, porque gracias a ellas soy la mujer que soy. A mi mamá, que siempre ha creído en mí y en mis capacidades para salir adelante en todo. Por sus oraciones, por escucharme tanto en los días buenos como los malos, por motivarme cuando pierdo la fuerza y sobre todo por nunca dejarme caer.

A mi esposo, por su apoyo, su paciencia, su calidez y sus consejos, por estar para mí después de un día difícil con la más bonita recarga, un abrazo.

Nota de aceptación

Firma

Firma

Firma

Contenido

Dedicatoria.....	3
Nota de aceptación.....	4
Lista de figuras	7
Lista de tablas	8
Lista de apéndices.....	9
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
Planteamiento del problema	14
Pregunta problema	18
Justificación.....	19
Objetivo.....	21
Objetivo general.....	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
Marco referencial.....	22
Marco contextual.....	22
Marco teórico.....	23
Marco conceptual	26
Estado del arte	28
<i>Internacional</i>	28
<i>Nacional</i>	29
Marco legal	32
Metodología.....	34
Enfoque y alcance	34
Población y muestra	34
Diseño comprobatorio	36
Procesos y procedimientos.....	38
Resultados.....	40
Análisis y discusión de resultados.....	52
Factores Positivos	52

Factores Negativos.....	53
Conclusiones	55
Referencias.....	57
Apéndices.....	60

Lista de figuras

Figura 1 Árbol de problemas	16
Figura 2 Grafica de resultados dimensión Estructura	40
Figura 3 Grafica de resultados dimensión Responsabilidad	41
Figura 4 Grafica de resultados dimensión Recompensa	43
Figura 5 Grafica de resultados dimensión Riesgo - Desafíos	44
Figura 6 Grafica de resultados dimensión Apoyo – Relaciones	45
Figura 7 Grafica de resultados dimensión Cooperación	46
Figura 8 Grafica de resultados dimensión Estándares de desempeño	47
Figura 9 Grafica de resultados dimensión Conflicto	48
Figura 10 Grafica de resultados dimensión Identidad	50

Lista de tablas

Tabla 1 Servicios ofertados	22
Tabla 2 Normatividad aplicada al proyecto de investigación	32
Tabla 3 Instrumentos de recolección de información	35

Lista de apéndices

Apéndice A. Estudio de clima laboral, Clínica las Victorias Fracturas S.A.S	16
Apéndice B. Cuestionario de clima laboral de Litwin y Stringer	38
Apéndice C. Fotografías	39
Apéndice D. Consentimiento informado	60
Apéndice E. Propuesta de intervención	60

Resumen

La presente investigación fue desarrollada en la clínica Las Victorias Fracturas S.A.S del municipio del espinal Tolima, centrada en el análisis del clima laboral según la percepción de los colaboradores. Con enfoque cuantitativo posibilitó medir diferentes variables mediante el cuestionario de Litwin y Stringer, estructurado por 9 dimensiones que incluyen 53 ítems con preguntas cerradas, el cual fue validado bajo la escala Likert y tabulado a través del programa informático hojas de cálculo de Microsoft Excel. De corte transversal puesto que se recolectaron datos en un solo momento, de tipo no experimental observando acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, y explicativo porque mediante las dimensiones propuestas se justificaron los factores que influyen de manera negativa en el entorno laboral afectando el desempeño del grupo asistencial de la Clínica.

Dicho cuestionario fue aplicado a 18 empleados del área asistencial, quienes tienen un horario de trabajo extenso con disponibilidad de 24 horas ubicados en las áreas de urgencias y radiología, tomando como muestra el 100% por conveniencia. Frente a los resultados de la investigación, demuestran que, de las 9 dimensiones del clima, entre ellas, Estructura, Responsabilidad, Riesgo - Desafíos, Cooperación y Estándares de Desempeño son percibidas de forma positiva por los empleados, mientras que las dimensiones, Recompensa, Apoyo – Relaciones, Conflicto e Identidad han sido consideradas negativamente por parte del personal. En base a los resultados, se presenta una propuesta de intervención encaminada a mejorar la percepción de los empleados sobre las dimensiones del clima que requieren atención. En particular, porque el clima organizacional es una variable que se estima importante para un ambiente general adecuado y un correcto desempeño laboral.

Palabras clave: Ambiente, Clima Laboral, Desempeño, Dimensiones, Factores, Intervención.

Abstract

This research was developed at the Las Victorias Fractures S.A.S clinic in the municipality of Espinal Tolima, focused on the analysis of the work environment according to the perception of the collaborators. With a quantitative approach, it was possible to measure different variables through the Litwin and Stringer questionnaire, structured by 9 dimensions that include 53 items with closed questions, which was validated under the Likert scale and tabulated through the Microsoft Excel spreadsheet software. Cross-sectional, since data were collected in a single moment, of a non-experimental type, observing events as they occur in their natural context, and explanatory because, through the proposed dimensions, the factors that negatively influence the work environment, affecting the performance of the Clinic's healthcare group.

Said questionnaire was applied to 18 employees of the assistance area, who have extensive working hours with 24-hour availability located in the emergency and radiology areas, taking 100% as a sample for convenience. Faced with the results of the investigation, they show that of the 9 dimensions of the climate among them, Structure, Responsibility, Risk - Challenges, Cooperation and Performance Standards are perceived positively by employees, while the dimensions, Reward, Support - Relationships, Conflict and Identity have been viewed negatively by staff. Based on the results, an intervention proposal is presented aimed at improving the perception of employees about the dimensions of the climate that require attention. Because the organizational climate is a variable that is considered important for a suitable general environment and correct work performance.

Keywords: Dimensions, Environment, Factors, Intervention, Labor Climate, Performance.

Introducción

A través de esta investigación, se busca evidenciar la importancia que tiene el clima laboral dentro de una organización, partiendo de los factores que intervienen desde el liderazgo, como influencia para lograr su correcto funcionamiento. En esta medida se hace fundamental reconocer que el éxito de una organización depende de varios factores, sin embargo, poder contar con un buen clima laboral es un factor vital para aumentar la productividad, mantener el buen nombre de la empresa, mantener las relaciones internas, y alcanzar los objetivos empresariales.

De acuerdo con lo anterior, “el clima laboral se refiere a las condiciones ergonómico - ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los diferentes componentes de la organización”(Olaz, 2013).

En consecuencia, de lo anterior y resaltando la problemática que se describirá en el trascurso del documento, la cual da lugar a falencias en el clima laboral de la clínica las Victorias Fracturas S.A.S referidas al manejo inadecuado del liderazgo por parte de área de recursos humanos, este documento se basa en un antecedente reciente de medición asistencial de clima laboral para el año 2021 para los colaboradores, distribuidos en las áreas de, (Urgencias, traumatología, laboratorio clínico, radiología, cirugía maxilofacial y terapia física) donde se valoraron ítems como, (Liderazgo, Motivación, Comunicación, Espacio físico y trabajo en equipo) dejando datos que reflejan un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de la clínica.

De esta manera, el presente trabajo busca evidenciar como se encuentra actualmente el clima laboral dentro del grupo de colaboradores de la Clínica, debido a que para el año 2022 aún no se realiza dicha medición. Para esta oportunidad y resaltando que en su anterior medición algunos ítems obtuvieron un rango bajo, se analizaran variables basadas en el cuestionario construido por Litwin y

Stringer, consiguiendo una perspectiva más amplia y general, logrando identificar las percepciones de los trabajadores en cuanto a su satisfacción laboral y referente también a cómo ven a la organización. Es importante mencionar que el clima laboral es definitivo en la organización, contando con el como guía para entender también la forma de actuar y de trabajar de los funcionarios

Es por ello por lo que el clima laboral da lugar a evaluar variables que actúan entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Olaz, 2013).

Planteamiento del problema

Con el paso del tiempo el tema de clima laboral en una organización toma más y más fuerza, sin embargo, para conseguirlo o mantenerlo es indispensable primero tener en cuenta al colaborador, frente a una serie de factores que influyen para luego, dar paso a pensar en un bienestar general en el lugar de trabajo.

Por otro lado, lo mencionan Contreras et al., (2019):

Se debe reconocer cuando un colaborador se encuentra en un adecuado o inadecuado clima laboral. Sabiendo el medio que rodea a un empleado se puede llegar a saber el porqué de ciertas conductas ya sean estas positivas o negativas y esto es algo interesante debido a que a través de este sentido se puede comprender la competitividad, eficiencia o falta de ella en un empleado. Cuando un trabajador reduce notoriamente su rendimiento laboral puede estar inconforme o presentar problemas, es allí donde el departamento de Talento Humano de las empresas debe velar por el bienestar de los trabajadores, contando que gracias a ellos la empresa funciona (p. 15).

Por otro lado, no menos importante resulta interesante mencionar la relación que guarda el clima laboral y la cultura organizacional, “ya que es de gran importancia para la toma de decisiones, esto ayuda en el mejoramiento del clima laboral, aplicando algunas dimensiones como; innovación cultural, motivación en la organización, reconocimiento al desempeño, justicia, entre otras dimensiones” (Álvarez Causil & Vargas Mendivelso, 2019). Referente al problema de esta investigación, el cual radica en el inadecuado manejo frente a la habilidad de liderazgo por parte del área de recursos humanos de la Clínica las Victorias Fracturas S.A.S, ubicada en el municipio del Espinal, la cual es líder en el sur del Tolima en el manejo integral y especializado de fracturas y eventos de traumatología, fundada en el año 2012 como respuesta a la inoportunidad en el acceso a la atención con calidad y seguridad del paciente en la zona sur del departamento. La Clínica las Victorias Fracturas S.A.S es una IPS privada de mediana

complejidad, especializada en la atención integral, con altos estándares de calidad y tecnología de punta en ortopedia, traumatología, cirugía maxilofacial y rehabilitación. Frente a los colaboradores, la Clínica cuenta con un grupo de 42 trabajadores, distribuidos en áreas asistenciales, administrativas y personal de servicios generales.

En consecuencia de lo anterior y teniendo en cuenta la problemática de esta investigación, que refiere al inadecuado manejo frente a la habilidad de liderazgo por parte del área de recursos humanos de la Clínica, es relevante mencionar que como base para fundamentar la necesidad de realizar esta monografía se tiene en cuenta el informe de medición asistencial realizado por parte de la clínica para el año 2021, donde se encuentran los resultados obtenidos en cumplimiento con la tarea para el área de talento humano, la cual está definida en el manual de funciones estipulada en la institución, con un ítem específico que describe, el desarrollar e implementar estrategias que promuevan un excelente clima laboral, de este modo y concretando este objetivo, se realizó dicha actividad de medición asistencial del clima laboral mediante una encuesta de satisfacción laboral para los empleados de la Clínica las Victorias Fracturas S.A.S, ubicados en las áreas de (Urgencias, traumatología, Laboratorio Clínico, Radiología, Cirugía Maxilofacial y Terapia Física).

Para la medición del año anterior, la Clínica Las Victorias tomó diferentes ítems tales como, (Liderazgo, Motivación, Comunicación, Espacio Físico y Trabajo En Equipo) arrojando datos que reflejan un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de la clínica, con resultados estadísticos de tendencia de 42%, estructurados de la siguiente forma: 100- 76 Óptimo, 51 – 75 Aceptable, 50 – 26 Regular, 25 – 1 Deficiente. En dicha medición enfatizan en que la motivación muestra afectación, reflejando un personal desinteresado, con baja pertenencia por la institución, además comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos y en cuanto al liderazgo, presenta menor credibilidad por parte de los empleados, por la falta de objetividad, igualdad y la omisión de información

(Clínica Las Victorias, 2021). Ver **(Apéndice A.)** Estudio de clima laboral, Clínica las Victorias Fracturas S.A.S

Por lo tanto y teniendo muy cuenta las consecuencias de un inadecuado clima laboral dentro de una organización, en este caso en particular en la Clínica las Victorias Fracturas S.A.S, donde el problema se centra en el inapropiado ejercicio del liderazgo, se hace hincapié en el árbol de problemas construido para esta investigación, describiendo las causas presentadas y que dan lugar a la desorganización referida a las tareas a cumplir, la ausencia de estímulos (Incentivos) y reconocimiento laboral y debilidad en la comunicación interna de la institución, generando efectos claros que conducen al estrés laboral, conflictos entre compañeros, baja productividad, motivación y lamentablemente bajo sentido de pertenencia y compromiso por el trabajo diario.

A continuación, a través de la siguiente figura se describe el árbol de problemas construido para esta investigación.

Figura 1
Árbol de problemas

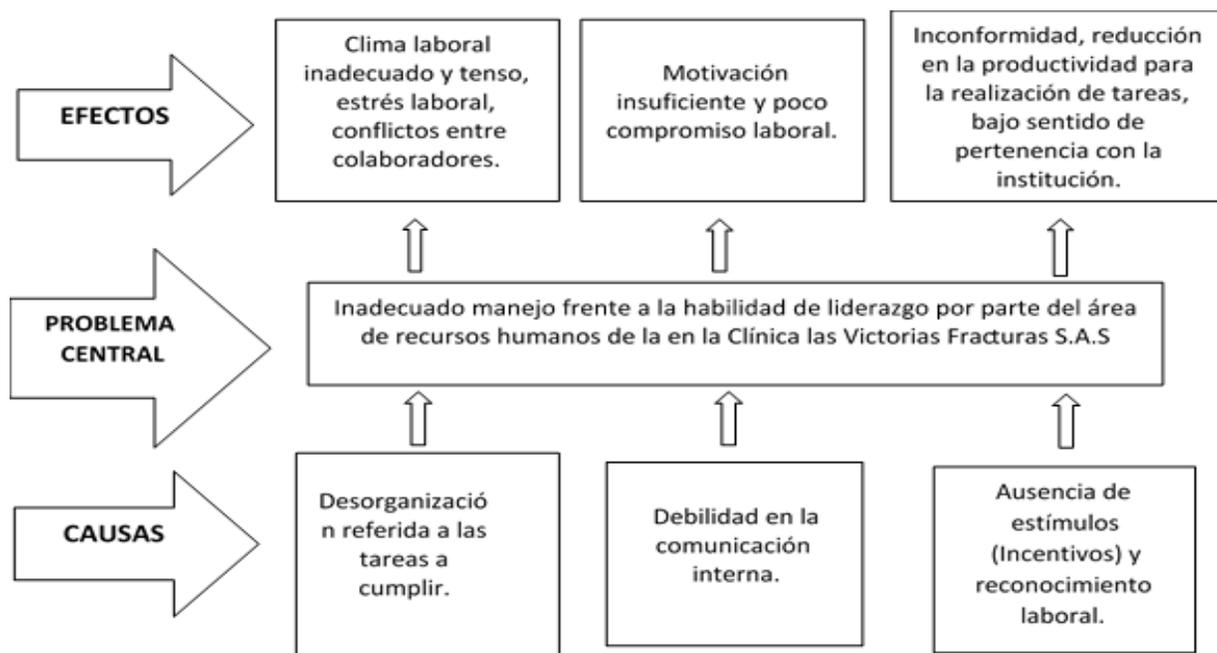


Figura 1. Árbol de problemas causas y efectos. Elaboración propia (2022)

Alusivo a la información del tema, es fundamental tener claridad en que la evaluación del clima laboral en una organización permitirá no solo evidenciar las fallas latentes, sino también la percepción más detallada de los trabajadores. “Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, cultura, estado de ánimo y factores similares que pueden influir en el desempeño del personal” (Vargas Jojoa, 2017 citado por Montoya, 2021, p. 85).

Como referentes teóricos y resaltando la investigación titulada, “evaluación del clima laboral de una Institución prestadora de servicio de Salud Oral”, las investigadoras y autoras de dicha tesis, definieron como propósito, el describir aspectos de la realidad objeto de estudio sobre, (percepción de los empleados en cuanto a la orientación organizacional, la administración del talento humano, estilo de dirección, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico), con el fin de esclarecer una verdad o comprobar una hipótesis. Frente a los instrumentos de recolección para su investigación, implementaron la encuesta basada en la escala Likert, refiriendo que esta era apropiada para la medición de actitudes frente a los fenómenos sociales que se estudian (Petro & Otálvaro, 2020).

Finalmente, tomando como referencia para esta monografía la tesis de trabajo de grado con el tema, “Clima Organizacional en Médicos y Enfermeras del Hospital de Villavicencio”, se resaltó la importancia que tienen los estudios de Clima en las organizaciones, enfatizando que son necesarios y que deben ser tomados no solo como una forma de diagnosticar dificultades, sino como un punto de partida para el mejoramiento de las dificultades encontradas en las evaluaciones. Para dicha investigación estas estudiantes aplicaron el enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, exploratorio y transversal, haciendo uso del cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) el cual mide el clima organizacional desde nueve dimensiones. Este estudio se aplicó a médicos y enfermeras del hospital y la selección de la muestra se realizó a través de un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple (Cárdenas & Moncada, 2021).

Pregunta problema

¿Cómo mitigar los factores de riesgo que se presentan por falta de liderazgo y que inciden en el clima laboral de los colaboradores de la Clínica las Victorias Fracturas S.A.S?

Justificación

El presente proyecto de investigación se realiza con el fin de mitigar los factores de riesgo que se producen por la falta de liderazgo y que inciden en el clima laboral de los colaboradores de la Clínica las Victorias Fracturas S.A.S. De este modo, y siendo tan importante contar con un clima laboral que permita a los colaboradores de la institución, sentirse en comodidad, a gusto y que su gestión durante sus labores es reconocida y destacada, posibilita experiencias positivas y un margen de productividad mayor.

En este sentido, es vital mencionar que el impacto positivo de un clima laboral agradable, va más allá de la satisfacción que siente el funcionario en su lugar de trabajo, y que de una u otra forma contribuye de manera importante tanto en resultados para la empresa, como para el estado mental armonioso del colaborador, que siente afinidad por lo que hace, demostrando mayor interés y motivación en la realización de cada tarea a su cargo, además de interactuar y comunicarse mejor con sus jefes y compañeros, reduciendo posibles conflictos internos, lo que evidencia un alto grado de sentido de pertenencia con la empresa y sobre todo, mejora notablemente su rendimiento laboral.

La Clínica las Victorias Fracturas S.A.S presenta dentro de su institución una problemática que genera un clima laboral inadecuado, a causa de la falta de liderazgo por parte del área de recursos humanos y que ocasiona dentro de su personal asistencial un malestar interno provocado por la desorganización referida a las tareas a cumplir, la ausencia de estímulos (Incentivos) y reconocimiento laboral, generando a su vez debilidad en la comunicación interna de la institución.

Ahora bien, resaltando los efectos que produce lo anteriormente mencionado, es apropiado recalcar que estos acarrearán dificultades interpersonales, además de estrés laboral, inconformidades, bajo sentido de pertenencia por la entidad, entre otras falencias que evidencian baja motivación y reducción en la productividad para la realización de las tareas ya designadas.

Para finalizar, es fundamental recalcar la importancia que tiene esta investigación frente al bienestar de los colaboradores de la Clínica las Victorias Fracturas S.A.S, puesto que una medición reciente pondría en contexto la percepción que tienen los funcionarios respecto a su lugar de trabajo, permitiendo abarcar los factores que sean necesarios para el desarrollo y puesta en marcha de posibles soluciones que den lugar a la satisfacción laboral.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los factores que intervienen desde el liderazgo en el clima laboral de la clínica las Victorias del Espinal Tolima.

Objetivos específicos

Definir el estado actual del clima laboral de la clínica, evidenciando la percepción de los colaboradores.

Aplicar el cuestionario de clima laboral construido por Litwin y Stringer, revelando los factores vulnerables dentro de la institución.

Desarrollar una propuesta de intervención con el fin de contribuir al mejoramiento del clima laboral para la Clínica las Victorias Fracturas S.A.S.

Mostrar a la alta gerencia la propuesta de intervención elaborada, de acuerdo con los factores que arrojaron resultados negativos frente a la medición del clima laboral, pretendiendo que sean tenidos en cuenta para su posterior ejecución.

Marco referencial

Marco contextual

La clínica las Victorias Fracturas S.A.S es una sociedad comercial debidamente constituida de conformidad con las leyes colombianas, de mediana complejidad con un portafolio de servicios aprobados para atender la población asignada, dedicada a la prestación de servicios en Salud con una trayectoria de 10 años caracterizada por su amplia cobertura y buen posicionamiento en el municipio de Espinal y en todo el sur del Tolima.

Referente a la misión, es una IPS privada de mediana complejidad, especializada en la atención integral, humanizada y con altos estándares de calidad y tecnología de punta en ortopedia, traumatología, cirugía plástica, cirugía maxilo facial y rehabilitación que contribuye al desarrollo económico de la región. Su visión pretende para el 2022 consolidarse como la IPS líder de la región en el manejo integral de ortopedia y trauma contando con la acreditación de altos estándares de calidad y siendo reconocida por la seguridad del paciente en la atención y de sus colaboradores en el desarrollo técnico, científico y la implementación de técnicas innovadoras para la rehabilitación.

A continuación, a través de la siguiente tabla se describen los servicios ofertados por la entidad de acuerdo con su codificación de la siguiente manera:

Tabla 1
Servicios ofertados

Código	Servicio Ofertado
101	General Adultos
205	Cirugía Maxilofacial
207	Cirugía Ortopédica
213	Cirugía plástica y estética
301	Anestesia

344	Psicología
501	Servicio de Urgencias
601	Transporte asistencial básico
706	Laboratorio Clínico
710	Radiología e imágenes diagnósticas
712	Toma de muestras de Laboratorio Clínico
714	Servicio Farmacéutico
739	Fisioterapia
950	Proceso de esterilización
339	Ortopedia y/o Traumatología

Tabla 1. Servicios ofertados con codificación. Elaboración propia (2022)

Marco teórico

El origen del presente trabajo tiene por objeto analizar los factores que intervienen desde el liderazgo y que influyen en el clima laboral de la clínica las Victorias del Espinal Tolima. Para una mejor interpretación abordaremos distintas teorías, respecto a las variables en estudio. Es importante recalcar que el clima laboral siempre será un factor primordial y que esté ligado estrechamente a la hora de crear estrategias sobre dirección y desarrollo del personal. Es por esto por lo que, un clima laboral que permita la buena comunicación e integración de las personas incrementa no solo la motivación si no la productividad ante una organización.

En consecuencia de lo anterior, se hace evidente la relación que tiene el clima laboral con el comportamiento de los trabajadores

El clima organizacional, no es más que el resultado de las percepciones que tienen los trabajadores en cuanto a los factores organizacionales que componen la empresa o lugar de trabajo, algunos de los factores son, los estilos de liderazgo adoptados por los gerentes de la empresa, la estructura cognitiva y la relación que se da entre los empleados y entre los empleados y gerentes (Goncalves , 1997 citado en Cárdenas & Moncada, 2021, p. 9).

Es conveniente resaltar como la comunicación interna hace parte fundamental del buen funcionamiento del clima laboral en una organización, permitiendo que exista cordialidad, respeto y un canal más estrecho entre pares

Para quien practica la comunicación interna es primordial identificar las oportunidades y medios a los que los empleados están condicionados, estableciendo por cuáles medios recibe o puede recibir mensajes externos de la compañía. De este modo, se logrará el diseño de estrategias para el manejo o mejoramiento de la comunicación interna, aprovechando canales disponibles (Cuervo, 2008 citado por Vargas, 2017, p. 31).

Al hablar de clima laboral también debe hacerse hincapié en la influencia que tiene el liderazgo para con el entorno inmediato, es por ello por lo que, “la efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás” (Robbins & Judge, 2009 citado de Gonzalez & Úran, 2021, p. 17).

De acuerdo con las teorías planteadas, el clima laboral suele agruparse con aspectos como, la motivación, el liderazgo, los conflictos, la calidad del ambiente y las actitudes y conductas de los trabajadores de las organizaciones

El clima organizacional parte de las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las

variables del medio y las variables personales (Brunet, 1987 citado por Sanchez & Alzate, 2019, p. 20,21).

El clima laboral es un determinante frente a la calidad en desempeño productivo y comportamiento del funcionario, tanto en su trato con sus pares como con los servicios que presta

El Clima laboral hace referencia a la calidad de desempeño que tienen los empleados en su función diaria, siendo esto un determinante de su comportamiento. Resultado de lo anterior, el empleado que refiera tener un clima laboral adecuado, es decir donde se encuentre motivado, brindará lo mejor de sí, reflejándose en productividad, satisfacción y calidad en su trabajo (Piqueras, 2016 citado en Contreras et al., 2019, p. 13).

Hacer mención sobre las características más importantes para tener en cuenta en el clima laboral, sería un punto de partida para comprender su necesidad en cualquier lugar de trabajo

La participación (Involucramiento de los empleados en los proyectos de la empresa), comunicación (Expresar opiniones, libertad, cordialidad y honestidad), reconocimiento (Reconocer el esfuerzo y desempeño), respeto (Convivencia) y competitividad (Reconocimiento, efectividad y competencia sana) suelen ser características indispensables. Cuando se habla de clima laboral se permite analizar la percepción que los colaboradores tienen de la organización, así como su motivación, desempeño, comportamiento y compromiso, todo en relación con el contexto laboral y dependientes de las actividades e interacciones que cada uno tenga con la empresa (Cristancho, 2018 citado por Contreras et al., 2019, p. 13).

Más que intentar mantener un clima laboral satisfactorio, es tener en cuenta y cuidar los factores que de una u otra forma influyen para que este se manifieste

La influencia que transmiten los jefes con su conducta sobre el clima laboral ha permitido analizar que este factor determina significativamente varios efectos positivos

o negativos en la organización. Es así como se evidencia en el nivel de compromiso del personal el trato interpersonal entre los colaboradores, además de otros elementos que contribuyen al bienestar, el desempeño y al desarrollo personal o colectivo de las personas en las empresas (Valencia & Aburto, 2011 Vargas, 2017, p. 28).

Las mediciones de clima laboral son saludables, permitiendo no solo conocer en qué estado se encuentra el ambiente, sino también abarcar las necesidades de manera más asertiva y rápida

El clima organizacional debe ser entendido como un aspecto esencial de las organizaciones, además que se debe ser conscientes de la existencia de este y del estado en el que se encuentra dentro de las empresas, permitiendo que se retroalimenten procesos y mejoren los canales de trabajo, así como la generación de estrategias que den como resultado cambios significativos en el ambiente laboral de la organización (Juárez, 2012 citado por Cárdenas & Moncada, 2021, p. 9).

En la actualidad se dispone de distintos instrumentos que ayudan a medir la satisfacción, el estrés laboral o el síndrome de Burnout en los trabajadores de una organización.

sin embargo, para realizar una medición debe existir un compromiso directivo que busque en primera medida establecer un plan de mejora

El clima laboral es percibido más no medido, pues se considera que la calidad de los servicios prestados en una organización está altamente relacionada con el grado de satisfacción profesional y laboral, sin embargo, estos influyen directamente en cualquier evaluación de la calidad de una organización (Cortes, 2003 citado de Contreras et al., 2019, p. 25).

Marco conceptual

Las definiciones que se relacionan a continuación permitirán comprender de manera más completa los conceptos base de esta investigación.

Liderazgo: “Es un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos” (Payeras, 2004 citado por Gonzalez & Úran, 2021, p. 17).

Clima laboral: La teoría lo define como un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo. El clima laboral es un proceso de gestión importante que repercute positiva o negativamente en los empleados y afecta directamente su desempeño laboral (Morales, 2018, p. 16).

Clima Organizacional: Hace referencia a las percepciones individuales y colectivas sobre el área de trabajo, donde se ven involucradas las ideologías, objetivos, costumbres y tradiciones de los participantes. El clima organizacional se encuentra compuesto por diversos elementos como reconocimiento, estrés laboral, compromiso, materiales y equipo, desarrollo de personal, seguridad e higiene, comunicación y apoyo social de superiores (Ñique, 2019, p. 18).

Motivación: Es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación (Espada, 2006 citado en Castro & Mena, 2019, p. 26).

Comunicación interna: Es un proceso que permite a los miembros de la organización discutir y conocer los objetivos, coordinar las acciones, aclarar el papel que les corresponde en el conjunto social de la empresa y determinar sus relaciones de acuerdo con el lugar que ocupan en la jerarquía (Preciado, 2007 citado por Vargas, 2017, p. 39).

Productividad: “Se entiende como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Por lo cual, es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella” (Stoner y Freeman, 1994 citado en Mosquera & Ramírez, 2018, p. 8).

Gestión de talento humano: Con un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor, para la organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, habilidades y capacidades en obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Morales, 2018, p. 19).

Cultura organizacional: La cultura organizacional está constituida por las particularidades de una organización, las mismas que influyen en el accionar institucional y repercuten en conducta de sus colaboradores. Se puede decir, que se compone de un conjunto de características, significados, creencias y valores por los que se rige una organización, entendida como el conjunto de sus miembros. (Rodríguez Guerrero, 2015, p. 10).

Estado del arte

Internacional

De acuerdo con la investigación, “Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador”, la cual es pertinente para esta monografía, el clima laboral es referido como el resultado de las percepciones de los trabajadores asociados a su ambiente de trabajo, mientras que la cultura organizacional, la cual es muy relevante, es el conjunto de comportamientos, ideas y sentimientos que describen la forma en que se trabaja en una organización. Dicha investigación realizada en Ecuador presenta en su metodología la utilización de un enfoque cuantitativo, de tipo transversal, donde la muestra del estudio fueron 832 trabajadores y el método de recolección fueron los cuestionarios. Los resultados corroboraron una relación estrecha entre la cultura y el clima en las organizaciones laborales, en la medida en que mejore el clima, disminuirá la variabilidad de las percepciones que se tenga sobre el mismo (Ramos & Tejera, 2017).

Es tanta la relevancia e importancia del buen clima laboral dentro de las organizaciones, que en la investigación de trabajo de grado titulada, “Plan de mejora del clima organizacional en una clínica privada de la ciudad Piura”, se enfatiza que para una empresa que pertenece al sector salud es de suma

importancia mantener un buen clima organizacional, por lo que no basta con establecer un conjunto de estrategias para generar bienestar en un grupo laboral, sino que se requiere también identificar aquellos factores que repercuten negativamente para poder plantear alternativas de mejora frente a estas. De este modo, se hace la recomendación de realizar encuestas de clima laboral de manera que se puedan utilizar los resultados para plantear alternativas de mejora, contribuyendo en la planificación de un plan de trabajo específico ajustado también al SG- SST como un acción preventiva (Jondec, 2021).

Nacional

A nivel nacional, referente a la investigación del proyecto de grado titulado, "Identificación del Clima Laboral en el Servicio de Urgencias de una Institución Prestadora de Servicios de Salud en Santander", las estudiantes recalcan la importancia de mantener un clima laboral óptimo además de buenas condiciones laborales, para con los empleados que laboran en los servicios de urgencias del área de la salud, debido a que es un ambiente de constante estrés, alto flujo de pacientes y donde se necesita rapidez para lograr brindar soluciones inmediatas en la prestación de servicios. Frente a la metodología utilizada para esta investigación fue de enfoque cuantitativo y tipo descriptivo. La población, los trabajadores la IPS y la muestra, 45 Trabajadores (Personal asistencial, administrativo) del servicio de urgencias que llevaba trabajando más de 6 meses en el hospital (Contreras et al., 2019).

Por otra parte, en la sistematización del proyecto de grado titulado, "Gestión humana en el hospital san Antonio de manzanares", la estudiante expone la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, debido a que este rol ha empezado a ser visto como un canal indispensable en las organizaciones, donde a través de él se piensa en el bienestar integral del empleado, más que en productividad para la empresa, en calidad para el bienestar laboral. Para dicha sistematización, en relación con el diagnóstico situacional, como técnica principal de recolección de información se usó la entrevista semiestructurada, como técnica secundaria se utilizó la observación directa e indirecta del clima laboral y para el análisis respectivo de la información recolectada, se

utilizaron herramientas como, la creación del árbol de problemas y la realización de la matriz DOFA (Morales, 2018).

En la investigación para trabajo de grado titulada, “Evaluación del clima laboral de una Institución prestadora de servicio de Salud Oral”, las investigadoras evaluaron el clima laboral teniendo en cuenta la estrecha relación que esta conserva con la cultura organizacional, reflejando como en las teorías ya planteadas se presentan variables en relación con, el estilo de dirección, la motivación, los valores, el comportamiento de los funcionarios y las creencias. Para esta investigación, emplearon un estudio de tipo descriptivo, transversal con un enfoque cuantitativo, con el propósito de describir aspectos de la realidad objeto de estudio, enfatizando en ítems como la (percepción de los empleados sobre la orientación organizacional, la administración del talento humano, estilo de dirección, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico). La población y muestra estuvo conformada por (21) empleados, usando como técnica las encuestas descriptivas y como instrumento aplicado, escala Likert (Petro & Otálvaro, 2020).

De acuerdo con la investigación, optando como trabajo de grado titulado, “Clima organizacional en la ESE Hospital San José de Mariquita”, los estudiantes buscaron determinar cuál era el clima organizacional actual durante el periodo, 2017 II - 2018 I, mediante la aplicación del cuestionario propuesto por la Organización Panamericana de Salud OPS, el cual en su contenido permite identificar las percepciones individuales y grupales de los individuos frente a su lugar de trabajo, trabajando con 4 dimensiones como, (Liderazgo. Motivación, Reciprocidad y Participación) de las cuales cada una está compuesta por 20 preguntas. Los resultados reflejaron percepciones satisfactorias y déficit en algunos procesos de la institución como (distribución de cargas, diseño de perfiles, modelos de compensación, selección de personal y formación, gestión del desempeño. Para lo que debieron presentar acciones de mejora a la entidad (Giraldo et al., 2018).

En la investigación para trabajo de grado titulada, “Clima laboral y los principales factores que influyen en el desempeño del equipo de enfermería de diferentes instituciones prestadoras de salud en las ciudades de Bogotá y Medellín en el último trimestre de 2020”, se enfatiza en como los equipos de enfermería se encuentran con compañeros de trabajo donde se evidencia egoísmo, envidia o poca colaboración entre colegas. Además de ello, como estos equipos asistenciales en ocasiones también deben cumplir con tareas administrativas apartadas de sus funciones reales, generándoles estrés, bajo rendimiento laboral, fatiga mental y física. La investigación realizada fue de tipo cuantitativo de corte transversal, donde usaron cuestionarios de clima laboral. La población fue el equipo de enfermería de instituciones prestadoras de salud en dos ciudades, Bogotá y Medellín, con una muestra de 70 personas (Gonzalez & Úran, 2021).

De otro modo, en el estudio para trabajo de grado titulado, “Clima Laboral en la Corporación Ecología y Desarrollo Integral Ecodes”, las estudiantes refieren que, aquellas organizaciones, cualquiera que fuese su objeto social, o número de empleados a cargo, que consideren evaluar o tomar en consideración el nivel de satisfacción de los colaboradores de las empresas, omitiendo la influencia que también tienen las conductas por parte de los directivos en el comportamiento de sus subordinados y que de una u otra forma generan incremento en las condiciones de estrés en los empleados, es absolutamente un tiempo perdido. La investigación desarrollada por estas estudiantes fue de tipo descriptivo de corte transversal, donde se implementó una encuesta con preguntas cerradas usando una escala “Tipo Likert” tomando una muestra representativa en el momento dado (Castro & Mena, 2019).

Finalmente, como investigación nacional, las estudiantes autoras de la tesis para opción de grado titulada, “Clima Organizacional en Médicos y Enfermeras del Hospital de Villavicencio”, resaltan la importancia de los estudios de Clima, siendo estos vitales y necesarios dentro de una empresa, tomándolos no solo como una forma de diagnosticar dificultades internas, sino como un punto de partida para el mejoramiento de las dificultades encontradas en dichas evaluaciones. Referente a la

metodología usada para su trabajo, las estudiantes aplicaron el enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y transversal, haciendo uso del cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) también tomado como insumo relevante para esta monografía. El cuestionario mide el clima organizacional desde nueve dimensiones, con preguntas cerradas divididas en 53 items. La población estudio fueron los médicos y enfermeras del hospital, la selección de la muestra se realizó a través de un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple (Cárdenas & Moncada, 2021).

Marco legal

A continuación, a través de la siguiente tabla se describe la normatividad aplicada al proyecto de investigación de la siguiente manera:

Tabla 2

Normatividad aplicada al proyecto de investigación

NORMA	AÑO	DESCRIPCIÓN	APORTE
Ley 50	1990	De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 21 que establece que “En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, para que se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.	Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.
Decreto Ley 1567	1998	Establece que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.	Garantiza que la gestión institucional y los procesos de talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados A su vez propone un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados.

Ley 909	2004	Establece el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados.	Maneja dos áreas, la segunda área, es la de Calidad de Vida Laboral, en la que prima el interés por resaltar el sentido humano, reconocer en la persona que diseña, procesa, ejecuta, y evalúa sus sentimientos, creencias, gustos, temores, expectativas, y necesidades que se manifiestan mediante su interacción social.
Resolución 2646	2008	Define las responsabilidades en cuanto a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación del origen de patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional.	Plantea la responsabilidad de los empleadores frente a la intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el lugar trabajo en beneficio de los colaboradores.
Decreto 1072	2015	Decreto único reglamentario del sector trabajo, el cual establece las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los Trabajadores.	El Decreto aporta en el artículo 2.2.4.6.2. definiciones pertinentes en cuanto a las condiciones y medio ambiente de trabajo, resaltando que influyan en la generación de riesgos para los trabajadores incluidos los factores ergonómicos o biomecánicos y psicosociales.

Tabla 2. Normatividad aplicada al proyecto de investigación. Elaboración propia (2022)

Metodología

Enfoque y alcance

La presente propuesta de investigación es de enfoque cuantitativo, posibilitando medir diferentes variables mediante un cuestionario de preguntas basado en la escala Likert, con ayuda a su vez del programa informático hojas de cálculo de Microsoft Excel. De corte transversal puesto que se recolectarán datos en un solo momento y tiempo único, específicamente para el mes de octubre, de tipo no experimental puesto que se observarán fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural y de alcance explicativo, porque se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, en este caso mediante las dimensiones propuestas se justificarán los factores que influyen de manera negativa en el entorno laboral y que afectan el desempeño del grupo asistencial de la Clínica las Victorias Fracturas S.A.S.

Población y muestra

Como población se tendrá en cuenta a 18 trabajadores del área asistencial de la Clínica las Victorias Fracturas S.A.S, quienes tienen un horario de trabajo extenso, con disponibilidad de 24 horas y como muestra el 100% por conveniencia. El personal objeto de estudio está ubicado en las áreas de urgencias y radiología, divididos en términos numéricos de la siguiente manera: (7 Médicos en especialidad general y de trauma, 3 enfermeros jefes, 6 auxiliares de enfermería y 2 tecnólogos en radiología).

A continuación, a través de la siguiente tabla se describen los instrumentos de recolección de información de la siguiente manera:

Tabla 3*Instrumentos de recolección de información*

Objetivo específico	Tipo de investigación	Instrumento	Población objeto
Definir el estado actual del clima laboral de la clínica, evidenciando la percepción de los colaboradores.	Cuantitativo	Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)	
Aplicar el cuestionario de clima laboral construido por Litwin y Stringer, revelando los factores vulnerables dentro de la institución.	Cuantitativo	Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)	18 trabajadores del área asistencial de la Clínica las Victorias Fracturas S.A.S
Desarrollar una propuesta de intervención con el fin de contribuir al mejoramiento del clima laboral para la Clínica las Victorias Fracturas S.A.S.	Cuantitativo	Programa informático hojas de cálculo de Microsoft Excel.	

Tabla 3. Instrumentos de recolección de información. Elaboración propia (2022)

Referente a los instrumentos de recolección para la presente monografía, se usará como herramienta la encuesta, la cual es conveniente para el tema a investigar siendo uno de los instrumentos que más usan las empresas para medir el clima, puesto que al contar con un alto grado de confidencialidad los colaboradores tienen la libertad de responder en ella los aspectos que realmente influyen de manera negativa en su ambiente de trabajo sin temor de que existan repercusiones que puedan afectar su integridad.

De esta forma, como insumo de recolección de información se aplicará el cuestionario construido por Litwin y Stringer (1968) el cual está conformado por 9 dimensiones que incluyen 53 ítems organizados de la siguiente manera: Estructura con 10 ítems, responsabilidad con 7 ítems, recompensa 6 ítems, riesgo - desafíos 5 ítems, apoyo - relaciones 5 ítems, cooperación 5 ítems, estándares de desempeño 6 ítems; conflicto 5 ítems, identidad 4 ítems (Cárdenas & Moncada, 2021).

En dicho cuestionario figuran preguntas cerradas, elaboradas en positivo y negativo, las cuales se evaluarán a través de la escala de Likert, con una puntuación de 1 al 5, donde según el sentido de la pregunta 5. será el valor más alto con la opción muy de acuerdo, 4. con la opción de acuerdo, 3. Con la opción indiferente, 2. Con la opción en desacuerdo y finalmente 1. Con la opción muy en desacuerdo.

Diseño comprobatorio

De acuerdo con lo anterior, para demostrar la validez del cuestionario a aplicar, es importante resaltar que este fue estudiado por la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Chile, específicamente en el año 1976, cuando Soledad Larraín H. llevó a cabo un estudio exploratorio de este instrumento. Posteriormente, en el año 1981, la Escuela de Trabajo Social de esta misma Universidad realizó una nueva investigación, con el objetivo de probar su consistencia, concluyendo que el instrumento construido por Litwin y Stringer probó ser consistente en un 92% de confiabilidad para medir el clima organizacional (Contreras Chavarria & Matheson Vargas, 1984).

Por otro lado, en la tesis para opción de grado titulada, clima Organizacional en Médicos y Enfermeras del Hospital de Villavicencio, las estudiantes Angie Camila Cárdenas Parrado y Marilyn Yessenia Moncada Patiño, autoras, resaltando la importancia de los estudios de Clima laboral para las empresas, utilizaron para su monografía el cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) también tomado como insumo relevante para esta investigación, midiendo el clima organizacional desde nueve dimensiones, con preguntas cerradas divididas en 53 ítems. La población

objeto para el estudio fueron los médicos y enfermeras del hospital y la selección de la muestra la realizaron a través de un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple (Cárdenas & Moncada, 2021).

El instrumento por aplicar como se ha sido mencionado con anterioridad evalúa 9 dimensiones con 53 ítems, los cuales permiten contar con una perspectiva más amplia y general, que a grandes rasgos posibilita evidenciar la percepción de los funcionarios a los que va dirigido, logrando resaltar las falencias existentes dentro de la organización. A continuación, se presentan en detalle las dimensiones que abarca el cuestionario de Litwin y Stringer:

1. Estructura organizacional: Esta dimensión evalúa como son percibidas las normas, reglas, métodos y procesos que tiene la empresa, además se puede analizar la estructura de la organización, si la empresa existe burocracia y si esto influye en el comportamiento tanto individual como en grupo (Preguntas de la 1 a la 10).

2. Responsabilidad: Aquí se ve la percepción que tienen los empleados en cuanto a la toma de decisiones, la existencia de iniciativa y responsabilidad en sus puestos de trabajo y si los altos mandos confían en el trabajo realizado por sus colaboradores, sin necesidad de tener supervisión (Preguntas de la 11 a la 17)

3. Recompensa: Refleja la percepción que tienen los colaboradores acerca de los estímulos que obtienen por desempeñarse de manera correcta en sus puestos de trabajo y se evalúa la manera en cómo se percibe el castigo o regaño (Preguntas de la 18 a la 23).

4. Riesgo - Desafíos: Esta dimensión mide lo que sienten los empleados al presentarse algún tipo de riesgo en sus actividades diarias, motivando o desmotivando a los funcionarios, permitiéndoles o no arriesgarse y confiar sus puntos de vista ante una solución dada por ellos, para así llegar a cumplir las metas y objetivos trazados de manera más eficiente (Preguntas de la 24 a la 28).

5. Apoyo - Relaciones: Evalúa la percepción de los miembros de la empresa, en cuanto a un ambiente de trabajo donde primen las buenas relaciones, la posibilidad de crear amistades más allá de

la convivencia diaria, sintiendo a su vez apoyo por parte de los demás compañeros (Preguntas de la 29 a la 33).

6. Cooperación: Esta dimensión hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores en cuanto al apoyo que brindan los altos mandos y entre los colegas, la valoración que se tiene sobre las aspiraciones de cada empleado, la confianza brindada y sobre todo si se valora el capital humano (Preguntas de la 34 a la 39).

7. Estándares de desempeño: Se refiere a la percepción de los trabajadores en cuanto al rendimiento que exige la empresa para poder desarrollar cada una de las actividades que se necesitan. Evalúa la productividad y el desempeño de los trabajadores (Preguntas de la 40 a la 44).

8. Conflicto: Refleja como los empleados perciben a como se da manejo a las diferentes opiniones, puntos de vista y sugerencias expresadas, además de entender cómo se solucionan los problemas que existan en la organización (Preguntas de la 45 a la 49).

9. Identidad: Esta dimensión mide si los empleados se sienten parte de la organización o si tienen sentido de pertenencia por ella, si se sienten cómodos con sus equipos de trabajo y sobre todo valorados por pertenecer a un grupo definido de trabajo (Preguntas de la 50 a la 53).

De acuerdo con lo anterior, como anexo A se presenta el cuestionario a realizar para el grupo de colaboradores de la Clínica las Victorias Fracturas S.A.S. Ver **(Apéndice B)** Cuestionario de clima laboral de Litwin y Stringer.

Procesos y procedimientos

Para concluir, frente al procedimiento para la realización de esta investigación se llevaron a cabo los siguientes pasos, los cuales se explican en detalle a continuación.

En primer lugar, se realizó una reunión para pedir la autorización de ingreso a la Gerente de la clínica las Victorias Fracturas S.A.S, donde se procuró explicar la importancia de llevar a cabo en el lugar la investigación que daría paso a la tesis como opción de grado. Durante la reunión la directiva confirmo

enviar mediante correo electrónico un informe realizado en el año 2021 de medición del clima laboral, el cual se tomaría como base para dar inicio al desarrollo de la investigación.

Seguido de ello y debido a que el lugar de residencia de la estudiante en mención se encuentra en el municipio de Madrid Cundinamarca, se planteó para finales del mes de septiembre o inicio de octubre una próxima visita, que estaría prevista para llevar a cabo la aplicación de las encuestas que posibilitarían la medición del clima laboral para los empleados de las áreas de urgencias y radiología.

Como paso siguiente y cumpliendo con lo conversado, por parte de la clínica se envió el correo electrónico con la información sobre la medición del clima laboral del año anterior, lo que contribuyó en el inicio del desarrollo y redacción de la monografía.

Para el mes de octubre, día 8 se realizó la visita planteada para la ejecución de las encuestas, donde uno a uno, colaborador tras colaborador se impactó dándole a conocer el consentimiento informado y el formato del cuestionario, explicando su estructura e instrucciones para posterior a ello diligenciarlo. Ver (**Apéndice C**) Fotografías.

Frente a la recolección y procesamiento de los datos y para tener claridad sobre los resultados arrojados, se utilizará el programa informático Excel, que con ayuda de la escala tipo Likert la cual está dada para esta monografía con una puntuación de 1 a 5, permitirá llevar a cabo el proceso de tabulación para finalmente obtener los datos precisos que evidencien cuantas y cuales dimensiones presentan falencias para de este modo desarrollar la propuesta de intervención que buscará brindar soluciones específicas a cada necesidad.

Para finalizar, se espera contar con una reunión final para presentar los resultados obtenidos a la gerencia y a su vez mostrar la propuesta de intervención realizada.

Resultados

En este apartado se detallan de manera grafica los resultados del cuestionario aplicado a los 18 empleados que fueron seleccionados como población a estudiar y que forman parte de la Clínica Las Victorias Fracturas S.A.S, además, en base a los resultados obtenidos, se realiza una descripción de cada una de las nueve dimensiones ya estructuradas por el cuestionario de Litwin y Stringer, teniendo en cuenta de manera porcentual como cada colaborador percibe su entorno laboral y por ende el clima organizacional de la institución.

Figura 2

Grafica de resultados dimensión Estructura

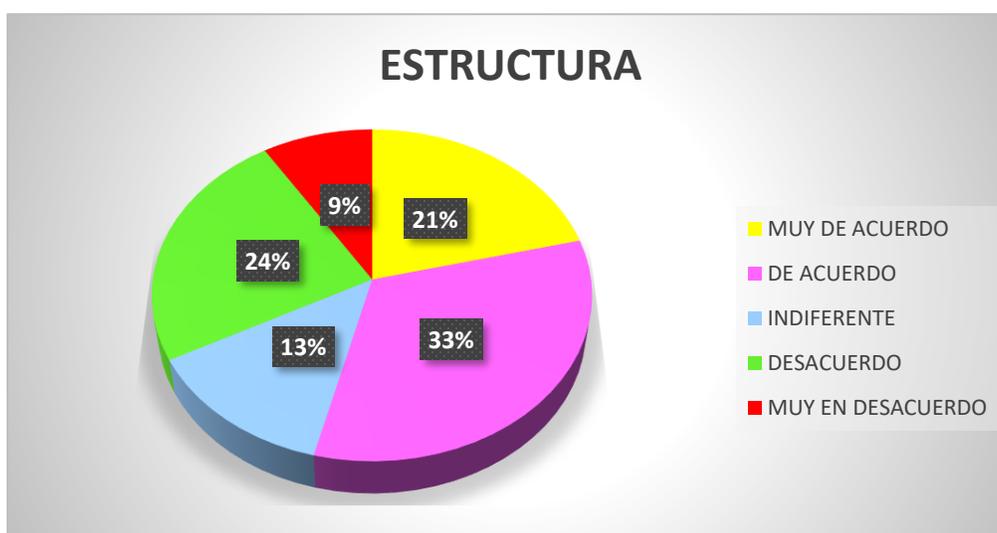


Figura 2. Representa el porcentaje final de acuerdo con las opciones de respuesta, reflejando los resultados frente a la percepción de los funcionarios para la dimensión Estructura. Elaboración propia (2022)

Frente al resultado para la dimensión Estructura la cual cuenta con 10 ítems, se puede apreciar que para el 54% de los funcionarios, las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas, además, conocen la estructura de la organización, teniendo claridad de quién tiene un alto mando y toma las decisiones dentro de la clínica, al igual que demuestran tener conocimiento de las políticas de

la institución. En dicho porcentaje también se evidencia que los empleados piensan que sus jefes muestran interés para que las normas, métodos y procedimientos practicados estén claros y se cumplan.

En cuanto al porcentaje negativo para la dimensión Estructura, se evidencia un 33%, el cual hace referencia a que en algunas ocasiones se presenta desorden en las actividades a realizar, además se evidencia personal que responde a desconocer las políticas de la institución y difiere que existe mucho papeleo para hacer las cosas. Finalmente, los funcionarios perciben de manera negativa la dimensión cuestionando que por momentos no es alta la productividad en el grupo en general. Para esta dimensión la opción indiferente se encontró en un 13%, el cual es alto teniendo en cuenta que al responder indiferente se refleja desinterés por parte de quien responde.

Figura 3

*Grafica de resultados dimensión **Responsabilidad***



Figura 3. Representa el porcentaje final de acuerdo con las opciones de respuesta, reflejando los resultados frente a la percepción de los funcionarios para la dimensión Responsabilidad. Elaboración propia (2022)

Para la dimensión de Responsabilidad con 7 preguntas o ítems, se encontró que para un 54% de los encuestados sus jefes confían en el trabajo individual que realizan dentro de su quehacer diario, sin necesidad alguna de tener que verificarlo con ellos delegando completa responsabilidad en las tareas y confiando en sus capacidades, haciéndolos de alguna forma también participes y responsables del trabajo que realizan. Por otro lado, la gran mayoría del personal piensa que logra salir adelante cuando toma la iniciativa e intenta hacer las cosas por sí mismo, siendo conscientes de la responsabilidad que tienen a su cargo en el cumplimiento de su deber.

Del mismo modo y continuando con el porcentaje positivo para la dimensión Responsabilidad, se evidenció que el personal refiere que soluciona sus problemas de manera individual, considerando que la filosofía de la clínica es que las personas resuelvan los problemas por ellos mismos. Únicamente un pequeño número de personas considera lo contrario. Finalmente, los encuestados manifiestan que en cuanto a tomar responsabilidades, ellos lo son completamente de sus funciones dentro de la clínica.

En cuanto al porcentaje negativo, la dimensión Responsabilidad aborda un 42%, en donde los colaboradores afirman que a sus jefes les gusta verificar el trabajo realizado y que algunos de ellos dependen completamente de sus indicaciones, ya que estos no son claros en definir lo que deben hacer. En esta oportunidad la opción de respuesta indiferente señalada por algunos empleados obtuvo el 4% en los resultados.

Figura 4

*Grafica de resultados dimensión **Recompensa***

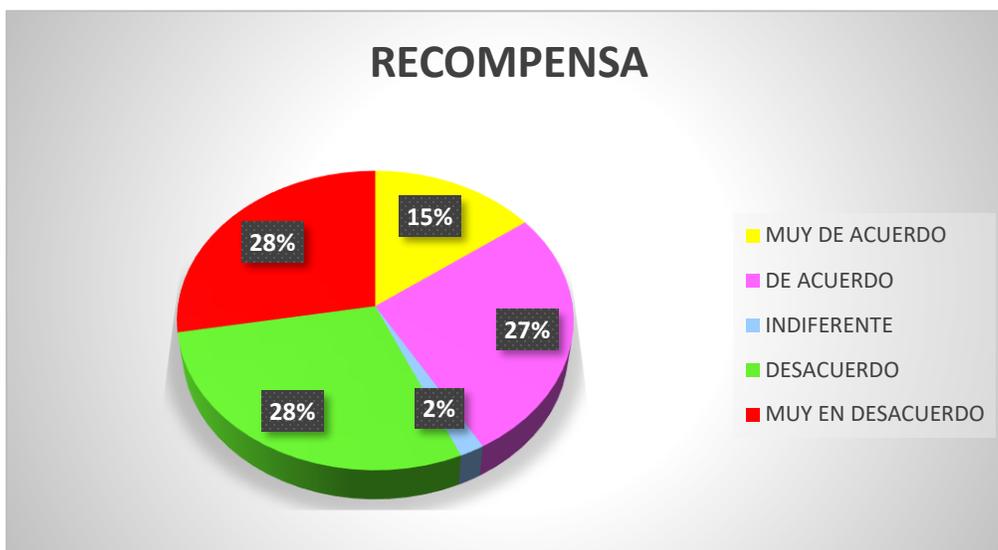


Figura 4. Representa el porcentaje final de acuerdo con las opciones de respuesta, reflejando los resultados frente a la percepción de los funcionarios para la dimensión Recompensa. Elaboración propia (2022)

Por otro lado, en comparación a las dimensiones Estructura y Responsabilidad, la dimensión Recompensa con 6 ítems refleja resultados débiles frente a la percepción de los colaboradores con un 56% de desfavorabilidad, considerando que no existe un buen sistema de promoción que ayude en la contribución de algún tipo de ascenso, además que no es cierto que las recompensas e incentivos que se reciben en la organización sean mejores que las amenazas y críticas; de ese modo, el personal afirma que no reciben reconocimiento, no son incentivados ni recompensados por su trabajo, por el contrario se sienten presionados. Dicha desmotivación se reafirma con las respuestas que denotan que en la organización hay muchísima crítica, lo cual genera inconformidad entre ellos. Finalmente, los encuestados afirman ser sancionados en algunas ocasiones al momento de cometer algún error.

En cuanto a los resultados positivos para la dimensión Recompensa con un porcentaje de 42% algunos funcionarios mostraron su contrariedad, opinando que, si son recompensados, motivados y que

tienen algún tipo de reconocimiento según su desempeño laboral, además de afirmar que no reciben críticas o que son sancionados si cometen algún error. Para la opción de respuesta indiferente señalada por algunos empleados para esta dimensión obtuvo el 2% en los resultados.

Figura 5

Grafica de resultados dimensión Riesgo - Desafíos

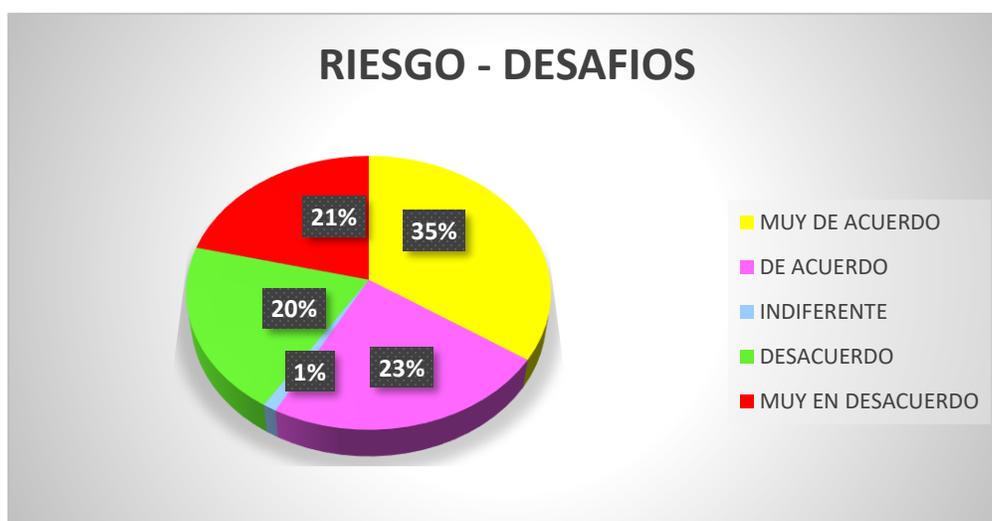


Figura 5. Representa el porcentaje final de acuerdo con las opciones de respuesta, reflejando los resultados frente a la percepción de los funcionarios para la dimensión Riesgo – Desafíos. Elaboración propia (2022)

Por su parte la dimensión Riesgo – Desafíos, con 5 ítems obtuvo un buen nivel con un porcentaje de 58% de aceptación, en donde el personal opina que ha tomado riesgos individuales y grupales en los momentos oportunos, coincidiendo con que la organización en oportunidades puntuales también se ha arriesgado por una buena idea o cuando se enfrentan a situaciones donde es necesario ir delante de la competencia directa.

Ahora bien, frente al porcentaje poco favorable, la dimensión Riesgo – Desafíos obtuvo un 41% reflejándose en la toma de decisiones, ya que para algunos colaboradores las cosas se hacen con

demasiada precaución, a lo que manifiestan que por momentos suele cumplirse la pregunta que tiene que ver con que la filosofía de la institución es a largo plazo, haciendo las cosas lentas pero certeras. En cuanto a la opción de respuesta indiferente señalada por algunos empleados para esta dimensión obtuvo el 1% en los resultados.

Figura 6

Grafica de resultados dimensión **Apoyo – Relaciones**



Figura 6. Representa el porcentaje final de acuerdo con las opciones de respuesta, reflejando los resultados frente a la percepción de los funcionarios para la dimensión Apoyo - Relaciones. Elaboración propia (2022)

En cuanto a la dimensión Apoyo – Relaciones con 5 ítems se encuentra entre las áreas negativas encontradas en las gráficas de resultados, puesto que obtuvo una connotación negativa por parte del personal encuestado con un 61%, mostrando un personal que percibe la ausencia de una atmósfera amistosa, donde las relaciones entre ellos son únicamente laborales, siendo evidente la frialdad y reserva entre compañeros. Del mismo modo los resultados reflejan un clima desagradable y con mucha tensión, quizás por el ambiente tenso que provoca estrés en el cumplimiento de las tareas del día a día.

De la misma manera, los encuestados consideran que es bastante difícil llegar a conocer a las personas dentro de la institución puesto que solo se preocupan por cumplir con su trabajo y no por mantener un buen ambiente laboral, lo que inmediatamente refleja un clima frío y reservado. Para concluir, el personal opina que las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables más por cuidado de su empleo y por su educación que por algo más allá.

A nivel positivo para la dimensión Apoyo – Relaciones como resultado se tomó el 38%, en este grupo de encuestados, los colaboradores están en desacuerdo con la afirmación de que en la institución se percibe un mal clima laboral, además de malas, tensionantes, desagradables y frías relaciones con los demás incluidos sus jefes. Para quienes se encuentran en el grupo del medio, ni de acuerdo, ni en desacuerdo el porcentaje de indiferente obtuvo un 1% en los resultados.

Figura 7
Grafica de resultados dimensión Cooperación

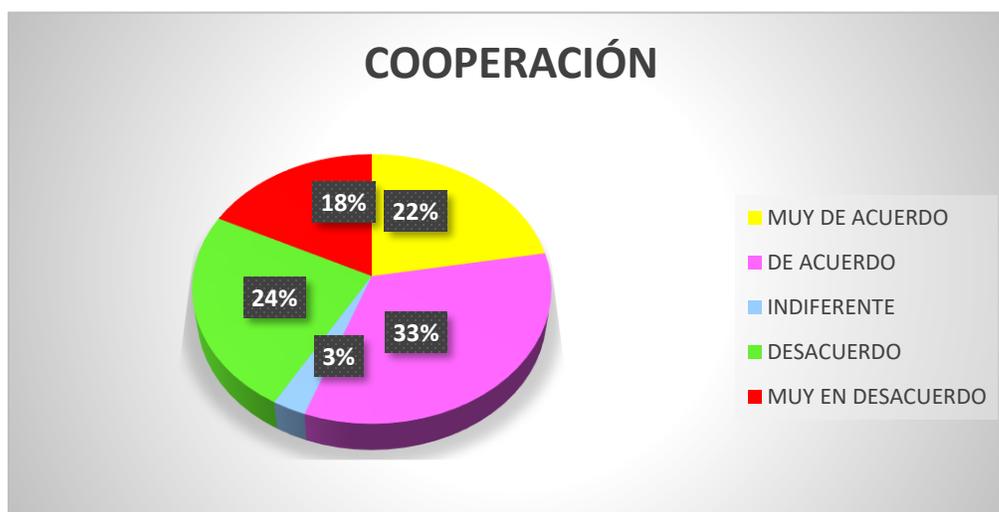


Figura 7. Representa el porcentaje final de acuerdo con las opciones de respuesta, reflejando los resultados frente a la percepción de los funcionarios para la dimensión Cooperación. Elaboración propia (2022)

Referente a la dimensión Cooperación con 6 ítems, su resultado fue bueno con un 55%, donde a pesar de que en la anterior dimensión se evidencio que la mayoría de los empleados afirma que se percibe una atmosfera amistosa deficiente, en esta institución se les exige un alto rendimiento, lo que genera que se tenga que trabajar en equipo, procurando mejorar continuamente de manera individual y grupal, logrando a su vez que los miembros de los equipos se sientan orgullosos de su desempeño.

Por otro lado, el porcentaje negativo para la dimensión Cooperación arrojó un 42% con un grupo de trabajadores que afirman que los altos mandos piensan que todo trabajo se puede mejorar, dejando de lado en ocasiones la importancia de la motivación entre el personal de trabajo, reflejando una gran contradicción a la pregunta, si todas las personas están contentas, la productividad marcará bien. Para concluir, la opción de respuesta indiferente para esta dimensión obtuvo un 3% en su resultado.

Figura 8

*Grafica de resultados dimensión **Estándares de desempeño***



Figura 8. Representa el porcentaje final de acuerdo con las opciones de respuesta, reflejando los resultados frente a la percepción de los funcionarios para la dimensión Estándares de desempeño.

Elaboración propia (2022)

Para la dimensión Estándares de desempeño con 5 ítems, los resultados arrojaron que esta se encuentra entre las áreas con índice positivo con un 56% de aprobación ante la percepción de los trabajadores, afirmando que sus superiores en pocas oportunidades ven mal el hecho de que aparezcan equivocaciones en el quehacer rutinario, pues estas suelen ser pequeñas y corregibles, además cuando ocurre algo suelen ayudarse unos a otros. De otro lado, afirmaron que en distintos momentos se crea un ambiente cálido y humano, donde algunos de los superiores se acercan a hablar con los subordinados sobre cómo se sienten enfatizando en el factor humano.

En cuanto al porcentaje bajo, la dimensión Estándares de desempeño con un 40% evidencia la opinión totalmente contraria del personal en cuanto a que los jefes no hablan con los empleados sobre sus aspiraciones en el área de trabajo. Además, se evidencio una desconfianza latente, puesto que referenciaron que algunos de ellos entre compañeros de la institución no confían verdaderamente el uno en el otro, lo cual potencializa aún más la indiferencia entre el personal, haciendo que solo se ayuden por momentos, aferrándose a la idea de que el trabajo individual sea más fuerte. La opción de respuesta indiferente tomó un porcentaje de 4% para esta dimensión.

Figura 9

*Grafica de resultados dimensión **Conflicto***



Figura 9. Representa el porcentaje final de acuerdo con las opciones de respuesta, reflejando los resultados frente a la percepción de los funcionarios para la dimensión Conflicto. Elaboración propia (2022)

Ahora bien, la dimensión Conflicto con 5 ítems, obtuvo un resultado realmente bajo en comparación a las demás con un 67% donde los trabajadores contaron mediante sus respuestas que en diferentes oportunidades se pudo notar que en la organización se causa buena impresión si se mantienen callados para evitar desacuerdos, además de referenciar que los jefes no siempre buscan estimular las discusiones abiertas, lo que hace que no puedan expresar sus sentimientos. De este modo, algunos referencian estar de acuerdo con la pregunta, La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable, mientras que otros no lo creen de esta forma.

En consideración con el 31% restante este es tomado de manera positiva por los encuestados quienes están de acuerdo en que en la entidad si se puede decir lo que piensa, aunque el jefe no esté de acuerdo, sintiendo libertad de expresarse. En cuanto a la pregunta, Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible, en este caso la tabulación arrojó que la institución siempre se reserva su tiempo en la toma de decisiones y que los mismos trabajadores en variadas ocasiones resuelven de manera individual antes que grupal a menos de que se presente la necesidad. En cuanto a la opción de respuesta indiferente toma un porcentaje de 2% para esta dimensión.

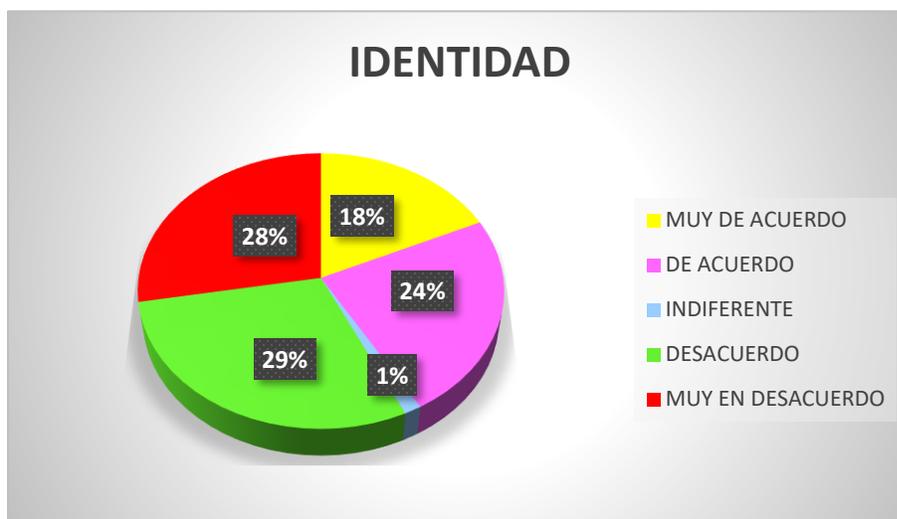
Figura 10*Grafica de resultados dimensión **Identidad***

Figura 10. Representa el porcentaje final de acuerdo con las opciones de respuesta, reflejando los resultados frente a la percepción de los funcionarios para la dimensión Identidad. Elaboración propia (2022)

Para concluir, la dimensión Identidad con 4 ítems, refleja al igual que la anteriormente mencionada un nivel bajo, con un 57% contraproducente para el entorno general, en donde sus funcionarios afirman no sentirse orgullosos de la entidad en donde trabajan, relacionándose muy seguramente con el mal ambiente que en anteriores ítems se evidencio a través de sus respuestas. Por otro lado, los funcionarios contestaron no se sienten miembros de un equipo de trabajo, aunque la institución exige alto rendimiento comprometiéndolos con el trabajo en cooperación, para ellos no es suficiente para sentirse agradados, a gusto y miembros de un equipo funcional.

En cuanto a la lealtad por parte del grupo de trabajo hacia la entidad, los resultados arrojan que los trabajadores no sienten este tipo de afinidad, lo que se podría interpretar también como consecuencia de la ausencia de recompensa hacia el trabajo realizado y el ambiente percibido por la mayoría de ellos. Referente al porcentaje positivo, la dimensión Identidad refleja un 42% donde los

empleados están de acuerdo con que existe un sentimiento de identidad con todo lo relacionado a la institución, sintiéndose de alguna forma miembros valiosos de un equipo de trabajo que funciona bien y que logra preocuparse por el trabajo grupal más que por sus propios intereses. Frente al porcentaje de respuesta indiferente para la dimensión arrojó el 1%.

Análisis y discusión de resultados

Posterior al análisis de las respuestas de los colaboradores encuestados de la clínica las Victorias Fracturas S.A.S., tomadas del cuestionario de clima laboral construido por Litwin y Stringer, el cual está compuesto por 53 ítems divididos en 9 dimensiones, definidos de la siguiente forma: La dimensión estructura cuenta con 10 ítems; responsabilidad con 7 ítems; recompensa 6 ítems, riesgo – desafíos 5 ítems, apoyo - relaciones 5 ítems, cooperación 6 ítems; estándares de desempeño 5 ítems; conflicto 5 ítems, identidad 4 ítems. A partir de sus resultados se identificaron factores tanto positivos como negativos que influyen de manera directa en el clima laboral de su entorno de trabajo y se describen de la siguiente manera:

Factores Positivos

Estructura: Las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas, los empleados conocen la estructura de la organización, teniendo claridad de quién tiene un alto mando y toma las decisiones dentro de la clínica. Un alto porcentaje de ellos conoce las políticas de la institución y se evidencia que los empleados piensan que sus jefes muestran interés para que las normas, métodos y procedimientos practicados estén claros y se cumplan.

Responsabilidad: Para los encuestados sus jefes confían en el trabajo individual que realizan sin necesidad alguna de tener que verificarlo con ellos delegando con ello responsabilidades en las tareas, haciendo que el personal piense que logra salir adelante cuando toma la iniciativa e intenta hacer las cosas por sí mismo para bien general.

Riesgo – desafíos: El personal opina que en variadas ocasiones ha tomado riesgos individuales positivos en momentos oportunos que contribuyen en situaciones grupales, coincidiendo de la misma forma con que la organización también se ha visto envuelta en la toma de riesgos para estar adelante.

Cooperación: Tras percibir una atmosfera amistosa débil los participantes y miembros de la clínica piensan que se les exige un alto rendimiento, generando así que el trabajo en equipo prevalezca,

procurando mejorar continuamente de manera individual y grupal, logrando a su vez que los miembros de los equipos se sientan orgullosos de su desempeño.

Estándares de desempeño: Frente a esta dimensión positiva, los colaboradores afirman que sus superiores en pocas oportunidades ven mal el hecho de que aparezcan equivocaciones en el quehacer diario y que alguien suele hacerlo logran ayudarse unos a otros. De otro lado, afirmaron que en distintos momentos se crea un ambiente humano, donde algunos de los superiores se acercan a hablar con los subordinados, preguntando sobre cómo se sienten, reconociendo el factor humano.

Dentro de las áreas que arrojaron resultados bajos y que se convierten en negativas interviniendo de cierta manera en el ambiente laboral y productividad de los funcionarios, se encontraron:

Factores Negativos

Recompensa: En los resultados fue posible analizar que los colaboradores consideran que no existe un buen sistema de promoción que ayude en la contribución de algún tipo de ascenso, afirmando que no reciben reconocimientos, no son incentivados ni recompensados por su trabajo, por el contrario se sienten presionados, además de ello, mencionan que en la organización hay muchísima crítica frente a sus labores.

Apoyo – Relaciones: Para esta dimensión, los trabajadores de la entidad reflejaron su percepción ante la ausencia de una atmósfera amistosa, donde las relaciones entre ellos son únicamente laborales, siendo evidente la frialdad y reserva frente a la comunicación, lo que atribuye a un clima desagradable y con mucha tensión. Por otro lado, el personal opina que las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables más por cuidado de su empleo y por su educación que por algo más allá.

Conflicto: Los funcionarios consideran que en esta institución en diferentes oportunidades se evidencio que se causa buena impresión si se mantienen callados para evitar desacuerdos, de esta

forma enfatizan en que los jefes no siempre buscan estimular las discusiones abiertas, fracturando la idea de expresar sus sentires, igualmente, algunos referencian estar de acuerdo con la pregunta, La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

Identidad: Para los funcionarios la identidad con la institución no es favorable, puesto que aseguran no sentirse orgullosos del lugar en donde trabajan, relacionándose muy seguramente con el mal ambiente que en respuestas anteriores frente a los distintos items se evidencio. Por otro lado, los funcionarios no se sienten miembros de un equipo de trabajo funcional. En cuanto a la lealtad por parte del grupo de trabajo hacia la entidad, los resultados arrojan que los trabajadores no sienten este tipo de afinidad, lo que se podría interpretar también como consecuencia de la ausencia de recompensa hacia el trabajo realizado por ellos diariamente.

Concluyendo con lo descrito en el apartado anterior, se dejan constancia y en evidencia los resultados obtenidos, en donde se muestran factores dicientes que denotan tanto la aceptación de algunas dimensiones evaluadas por parte de los funcionarios de la clínica, como la percepción negativa de otras de ellas. Por tal motivo buscando brindar una solución pertinente y especifica a las necesidades requeridas, se plantearán diferentes actividades relacionadas en una propuesta de intervención donde se enfatice en las dimensiones que obtuvieron un porcentaje bajo, esperando que mediante su aplicación se mitigue de alguna manera la problemática del clima laboral presentado en la clínica las Victorias Fracturas S.A.S.

Conclusiones

La investigación realizada conjuntamente con la aplicación del cuestionario de clima laboral construido por Litwin y Stringer, el cual está constituido por 53 ítems divididos en 9 dimensiones, permitió evidenciar los diversos problemas que existen dentro de la entidad, los cuales de una u otra forma influyen de manera negativa en el desarrollo de actividades y desempeño de los colaboradores, razón por la cual se propuso un plan de mejora con la finalidad de reforzar aquellos factores que causan insatisfacción en los colaboradores y que ante su percepción son vistos de manera negativa.

De esta forma, con dicha investigación se logra señalar que todos los factores analizados tienen relación entre sí, por lo que es de vital importancia aplicar las actividades que se han propuesto y que buscan mejorar los factores percibidos como desfavorables, influyendo de manera positiva en los colaboradores, generando así un buen índice de satisfacción laboral.

Por consiguiente, es importante recalcar la notoriedad de las dimensiones, Estructura, Responsabilidad, Riesgo – Desafíos, Cooperación y Estándares de desempeño, las cuales obtuvieron un alto porcentaje de satisfacción por parte del personal, por lo que es factible establecer que las acciones que fueron tomadas con anterioridad y los métodos aplicados han favorecido el bienestar y ambiente laboral en estos campos. Por otro lado, la investigación corroboró que las dimensiones que más incidencia negativa presentan son, Recompensa, Apoyo – Relaciones, Conflicto e Identidad, afectando la comunicación entre colaboradores, la motivación, el buen rendimiento, la satisfacción personal, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia con la entidad; generando de esta manera un malestar interno que propicia un ambiente desagradable y tenso durante la jornada laboral diaria.

Para concluir, se plantea la necesidad de realizar evaluaciones anuales referentes al clima laboral también en otras áreas de trabajo, permitiendo acceder y llegar a conocer e interpretar percepciones de otros colaboradores, utilizando las mismas dimensiones y así corroborar los resultados con los obtenidos en este trabajo. Del mismo modo, incluir a los altos mandos y aplicar dicha evaluación para abordar la

percepción del clima organizacional también desde el punto de vista de los jefes, conociendo de manera más completa la apreciación que tienen los funcionarios de la entidad, abarcando la totalidad de la población trabajadora.

Referencias

- Álvarez Causil, G., & Vargas Mendivelso, D. (2019). *Análisis de clima organizacional y su influencia en la productividad de los empleados de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S* [Trabajo de grado, Corporación universitaria Minuto de Dios].
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12690/1/UVDT.A_%c3%81lvarezCausilGeidis_2019.pdf
- Cárdenas, A., & Moncada, M. (2021). *Clima Organizacional en Médicos y Enfermeras del Hospital de Villavicencio* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio].
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33133/1/2021_clima_organizacional_medicos.pdf
- Castro, M., & Mena, E. (2019). *Clima Laboral en la Corporación Ecología y Desarrollo Integral "Ecodes"*. [Trabajo de grado, Universidad Jorge Tadeo Lozano].
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/7628/Trabajo%20de%20grado.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Clínica Las Victorias, F. S. A. S. (2021). *Estudio de clima laboral asistencial, Clínica las Victorias Fracturas S.A.S.* (pp. 1-2-3) [Estudio de clima laboral]. Clínica Las Victorias Fracturas S.A.S.
<https://drive.google.com/file/d/16Miwd64Pa-RdOIGZAuSbkM4Y1O5nnjDV/view?usp=sharing>
- Contreras Chavarria, B., & Matheson Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de litwin y stringer. *Revista de Trabajo Social*.
<https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- Contreras, I., Henao, Lady, & Vergara, R. (2019). *Identificación del Clima Laboral en el Servicio de Urgencias de una Institución prestadora de servicios de Salud en Santander* [Trabajo de grado, Corporación universitaria Minuto de Dios]. <https://acortar.link/yPQy0v>

- Giraldo, L., Naranjo, E., & Granada, J. (2018). *Clima organizacional en la ESE Hospital San José de Mariquita*. [Trabajo de grado, Universidad Católica de Manizales].
<https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/2195/1/Lina%20Marcela%20Giraldo%20Molina.pdf>
- Gonzalez, A., & Úran, Y. (2021). *Clima laboral y los principales factores que influyen en el desempeño del equipo de enfermería de diferentes instituciones prestadoras de salud en las ciudades de Bogotá y Medellín en el último trimestre de 2020*. [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Iberoamericana].
<https://acortar.link/gQk4Aj>
- Jondec, N. (2021). *Plan de mejora del clima organizacional en una clínica privada de la ciudad Piura*. [Trabajo de grado, Universidad del Piura].
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5379/TSP_AE_2131.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Montoya, N. (2021). *La Comunicación Estratégica y el Clima Laboral de la Empresa Mura Construcciones* [Trabajo de grado, Corporación universitaria Minuto de Dios].
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/13932/1/TM.AD_MontoyaRinconNestorIvan_2021
- Morales, Á. (2018). *Sistematización proyecto de gestión humana hospital San Antonio de Manzanares*. [Trabajo de grado, Corporación universitaria Minuto de Dios].
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/9941/1/TP_MoralesRestrepoAngelaMaria_2019.pdf
- Mosquera, C., & Ramírez, Lady. (2018). *Factores que intervienen en la productividad en el sector salud*. [Trabajo de grado, Universidad de San Buenaventura Colombia].
<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/35a46a54-9167-4ce2-8b93-7c37d1ae846b/content>
- Ñique, M. (2019). *Clima Organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería en la unidad de cuidados intensivos—Hospital Essalud—Víctor Lazarte Echegaray de Trujillo Trujillo*. [Trabajo de grado, Universidad Cesar Vallejo - Perú].

repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47472/Ñique_MMI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 56, 1-35.

Petro, A., & Otálvaro, V. (2020). *Evaluación del clima laboral en una institución prestadora de servicio de salud oral, Montería* [Trabajo de grado, Universidad de Córdoba]. <https://acortar.link/77YIsP>

Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Revista Científica - Acción Psicológica*, Tomo 14(2), 2,5,6,11.

Rodríguez Guerrero, H. R. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social* [Trabajo de grado, Universidad De Las Fuerzas Armadas ESPE]. <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>

Sanchez, V., & Alzate, Y. (2019). *Atracción del talento humano y clima laboral en la E.S.E San José de Mariquita Tolima*. [Trabajo de grado, Universidad de Manizales]. <https://acortar.link/oky4cO>

Vargas, L. (2017). *Tejiendo la memoria de la gestión del clima laboral, Sistematización práctica gestión del clima laboral en la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz de la Universidad de Antioquia*. [Trabajo de grado, Corporación universitaria Minuto de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/6000/1/Luz%20Karine%20Vargas%20Gonzalez.pdf>

Apéndices

Apéndice A. Estudio de clima laboral, Clínica las Victorias Fracturas S.A.S

Apéndice B. Cuestionario de clima laboral de Litwin y Stringer

Apéndice C. Fotografías

Apéndice D. Consentimiento informado

Apéndice E. Propuesta de intervención