

# INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ASISTENCIAL DE UNA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA (COLOMBIA)

Angelita Pallares Escorcía\*  
Sandra Puerto Suspes\*  
Guillermo A. Ceballos Ospino\*\*

## RESUMEN

El Clima Organizacional es el componente de la Administración al cual se le atribuye gran importancia en el momento actual de competitividad empresarial, porque comprende las características que identifican de manera plena a una Organización, abarcando todo el ambiente laboral que incluye desde las percepciones de los empleados con respecto a la empresa, hasta la influencia de la estructura organizacional en ellos. El objetivo del presente estudio fue determinar la eficiencia y eficacia de la intervención psicológica en el mejoramiento del Clima Organizacional en una Empresa Social del estado (E.S.E.); la muestra estuvo conformada por 70 personas de los diferentes servicios del área asistencial de un hospital de tercer nivel de atención.

El proceso de investigación se adelantó en dos fases: La primera corresponde a la *Medición del Clima Organizacional*, mediante la aplicación del Instrumento de medición del clima organizacional en empresas colombianas (IMCOC), la segunda fase comprendió la *Intervención*, que se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos en la primera medición, y de una *nueva medición del instrumento*, para determinar los efectos de la intervención. Los resultados muestran claramente la eficacia de la intervención psicológica en la modificación de actitudes del personal y en el mejoramiento del clima organizacional.

**Palabras clave:** Intervención psicológica, clima organizacional, personal asistencial

## SUMMARY

The Organizational Clime is the component of the administration, which has big importance at this undertaking competitive moment, because it understand (includes) the characteristics that identify the complete manner of the Organization, embracing all the working environment which includes from the employees perceptions

\* Psicólogas

\*\* Psicólogo Catedrático Universidad del Magdalena E-mail: guillermoceballos@universia.net.co

Artículo recibido noviembre 9 de 2004 y aprobado febrero 25 de 2005

concerning the enterprise, to the organizational structure influence on them. The object to the present study was to determine the efficiency of the psychological intervention in the improvement of the Organizational Clime of a Social Enterprise of the state (S.E.S.); the sample was conformed by 70 people from the different assistant area services in a hospital of third attention level.

The investigation process advanced in two phases: The first one corresponds to the *Organizational Clime Measure*, through the measure Instrument of the Organizational Clime in Colombian enterprises application (MIOCCE), the second phase was the *Intervention*, which was realized according to the obtained results in the first measure, and from a *new measure instrument*, to determine the intervention effects. The results clearly show the efficiency of the psychological intervention in the attitudes modification of the personnel and in the improvement of the Organizational Clime.

**Key words:** Psychological intervention, Organizational Clime, personnel assistant.

## INTRODUCCIÓN

En la Empresa Social del Estado (E.S.E.), lugar donde se desarrolló la presente investigación, se evidenciaba un nivel moderado de tensión que consecuentemente generaba un ambiente de angustia e inconformidad; además, se presentaban con frecuencia actitudes de apatía y rechazo ante las diversas actividades que se desarrollaban a nivel institucional. De acuerdo con resultados obtenidos, seis meses antes de la presente investigación, con la aplicación de encuestas de Satisfacción al Usuario, tanto a pacientes como a familiares, en los niveles asistenciales de Pediatría, Medicina Interna, Ginecología y Quirúrgica, se evidenció la presencia de reacciones de mal trato hacia el cliente externo; razón por la cual surgió la necesidad de estudiar o diagnosticar las condiciones del ambiente laboral de dichos niveles asistenciales. Es bien sabido que la persistencia de este tipo de situaciones puede generar una inestabilidad que a su vez podría desencadenar incompatibilidad de los objetivos entre empleados y directivos, dando lugar a conflictos de mayor proporción que no permitirán un clima satisfactorio para el desempeño de los trabajadores de esta institución<sup>1</sup>; así mismo, será percibido un ambiente restrictivo donde la motivación será reflejada en el inadecuado funcionamiento de roles. Sin embargo, si se implementan instrumentos para la detección de actitudes, alternándolos con la adecuación de espacios en donde permanecen

los empleados dotándolos de estímulos visuales y se realizan actividades dinámicas, capacitaciones y de evaluación para llevar un seguimiento de logros y dificultades el clima organizacional debe mejorar<sup>1-4</sup>. Las organizaciones deben tener capacidad innovadora que les permita adaptabilidad, sentido de identidad, perspectiva exacta del medio ambiente en que se desenvuelven e integración entre los miembros de tal forma que puedan comportarse como un todo orgánico<sup>1-6</sup>.

A partir de la década de los 80, del siglo pasado, las empresas colombianas han prestado particular importancia al «*Ambiente o Clima*», por considerar que este es importante para poder conjugar los intereses de los individuos y de la organización<sup>1,2,4</sup>. En las instituciones hospitalarias, se combinan ciencias, personas, tecnología y humanidad, por tanto son igualmente consideradas como una organización. No obstante, la sociedad debe entender y utilizar estas organizaciones de la mejor manera posible porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. A su vez, el progreso de nuestra sociedad a través de éstas, también requiere del mantenimiento de un clima donde se fomente y se fortalezca continuamente una escala de valores compartidos que conduzcan a las buenas relaciones entre compañeros de trabajo<sup>1,3,5-6</sup>. El Clima Organizacional abarca el ambiente interno en general y la forma como es percibido<sup>1,6-7</sup>; así, en las Instituciones hospitalarias, es importante mantener una atmósfera que permita generar

actitudes y un ritmo de trabajo satisfactorio, favoreciendo el desempeño de cada uno de sus miembros ya que el clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo<sup>1,3,7</sup>.

Partiendo de estas condiciones, se pueden diferenciar las características que favorecen o no el ambiente de la organización en la cual se esté laborando, el adecuado refuerzo de los factores que motivan favorecerá el crecimiento de los empleados como personas y como miembros partícipes de la institución donde la competencia se convierta en una forma saludable para conseguir los propios méritos<sup>3,6</sup>. Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal, con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios; muchos trabajadores buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, de ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos y desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas<sup>6,9</sup>.

En este sentido varios estudios han informado sobre las relaciones que existen entre la satisfacción del empleado y los factores de asistencia al trabajo, tales como, la rotación del personal, el ausentismo y los retardos<sup>10</sup>.

De igual modo, un buen o mal clima organizacional se puede interpretar también a través de factores y aspectos que se centran en lo que el empleado está recibiendo de la empresa<sup>1,10</sup>. Por eso el interés por estudiar el clima organizacional hace parte de la forma de actuar del empleado de acuerdo con lo que recibe en reciprocidad para comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc<sup>10</sup>.

Se puede concluir entonces que la motivación de los empleados se ve afectada por el clima existente en las organizaciones.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la eficiencia y eficacia de la intervención psicológica en el mejoramiento del Clima Organizacional en una E.S.E. y cómo objetivos específicos se tuvieron los siguientes:

- Diagnosticar el Clima Organizacional reinante en la E.S.E. y compararlo con la medición efectuada antes de la intervención.

- Determinar las variables que inciden en un mal clima organizacional dentro de la institución hospitalaria.
- Implementar estrategias que permitan el mejoramiento del clima organizacional de la E.S.E.

## METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca dentro de los postulados de la Psicología Organizacional y se adelantó mediante un proceso investigativo de tipo *Pre-Experimental*. Se tuvo en cuenta el *Diseño Preprueba - Posprueba con un solo Grupo*, pues se aplicó una prueba previa al tratamiento o intervención psicológica, después se le administró el tratamiento y finalmente se le aplicó una prueba posterior al tratamiento, a fin de «observar» la influencia que éste tuvo frente al resultado de la postprueba.

Este diseño se puede esquematizar así:

01 X 02

### Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por doscientas treinta y una (231) personas, que hacen parte del grupo asistencial de una E.S.E. de tercer nivel de la ciudad de Santa Marta.

Para la conformación de la muestra se seleccionó el 30.3% (70 personas) de la población asistencial de la E.S.E., representando los servicios de: Pediatría, Medicina Interna, Quirúrgica y Ginecología.

### Técnicas de recolección de información

La Observación: Técnica que se aplicó para el reconocimiento de la realidad institucional, mediante la observación de hechos y fenómenos que hacen parte de la vida cotidiana dentro del ambiente organizacional, como son: comunicación, intereses, interacción, dinamismo en el desempeño de la labor, entre otros.

**Diálogos y Consulta:** Técnicas con las cuales se logró un acercamiento a la población de estudio, para complementar y corroborar la información obtenida.

### Instrumentos de recolección de información

Aplicación del IMCOC: Instrumento de Medición del Clima Organizacional en las Empresas Colombianas,

diseñado por el profesor Carlos Eduardo Méndez de la Universidad del Rosario en Bogotá D.C. Este instrumento de evaluación consta de (45) preguntas, cada una tipo Likert, con una escala de 1 a 7, estas posibles acciones no señalan respuestas correctas e incorrectas. Para responder a cada pregunta se puede seleccionar una de las siete alternativas de acuerdo a la forma e intensidad que cada persona puede identificar según su creencia y percepción, participación y frecuencia con que se presenta en cada situación descrita. En esencia el instrumento mide las siguientes variables que constituyen el Clima Organizacional:

**Objetivo:** Es la percepción que tienen los empleados acerca del conocimiento de los objetivos de la organización y su compromiso en la obtención de ellos.

**Cooperación :** Es el nivel de ayuda mutua que se da entre los empleados y directivos, permitiendo participar en la solución de problemas.

**Liderazgo:** Es la forma en que el trabajador percibe a su jefe en el desarrollo de su función, la confianza que inspira, la imagen que proyecta, la forma como toma de decisiones y da órdenes.

**Toma de Decisiones:** Es la posibilidad que el trabajador encuentra para desarrollar una participación activa en las decisiones que afectan su trabajo y también se evalúa la posibilidad de querer participar.

**Relaciones Interpersonales:** Son las relaciones formales e informales que se dan entre los trabajadores y los directivos y la confianza y comunicación que se genera a partir de ello.

**Motivación:** Se busca medir actitudes que el hombre proyecta por su pertenencia a la empresa, señalando el grado de satisfacción que la misma produce.

**Control:** Tiene que ver con la percepción de los trabajadores acerca del grado de libertad o sujeción que tienen en sus puestos de trabajo.

debido a que surgieron falencias en estos niveles asistenciales en resultados de encuestas de satisfacción al usuario, aplicadas por la Sección Garantía de la Calidad con pacientes y familiares, pues demostraron que en dichos servicios existían reacciones de maltrato.

Partiendo del análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos en dicha medición, se propuso la implementación de estrategias que permitirían mejorar las variables del clima organizacional que en ese momento se encontraban en un 60% o menos y fortalecer aquellas que sobrepasaban este puntaje. Las intervenciones se determinaron según la necesidad y se desarrollaron de acuerdo con los resultados específicos de cada Variable medida por el Instrumento.

Como inicio de las intervenciones se realizó una actividad de sensibilización en la cual se explicó a los sujetos el concepto de Clima Organizacional y sus características, esto con el objetivo de dar a conocer el Programa de intervención, cuyo núcleo temático estuvo orientado a la necesidad de integrar y actualizar al personal asistencial y sobre la importancia del tema en el desarrollo de las Organizaciones.

Posteriormente, atendiendo a la Variable *Toma de Decisiones*, se recurrió a practicar y proponer técnicas que favorecieran la toma rápida y segura de una decisión, a través del estudio de casos y gráfico que incluye el proceso decisional con sus fases y etapas. Mientras que las intervenciones dirigidas a la Variable *Cooperación* se desarrollaron mediante la utilización de dinámicas que requieren del cuestionamiento y trabajo en equipo (como la dinámica del naufrago, la avenida complicada, la carrera de coches), con el propósito de vivenciar la importancia de la cooperación en la dinámica de grupo como beneficio del desempeño.

Los Objetivos, por su parte, se trabajaron bajo la coordinación y participación del Jefe de Sección Talento Humano de la E.S.E. quien intervino en la distribución y explicación de la Estructura Orgánica de la Institución, para identificar las dependencias que la conforman, con sus respectivos jefes; además se determinaron las funciones que requiere cada cargo asignado dentro de la institución, mediante la entrega de los manuales de funciones, con la Visión y Misión Institucional.

Se realizó un estudio previo, mediante la aplicación del IMCOC para determinar las condiciones del Clima de la Institución, efectuando este en los servicios de Pediatría, Medicina Interna, Quirúrgica y Ginecología,

Las intervenciones dirigidas a la Variable *Relaciones Interpersonales*, se basaron en la propuesta de Covey (1989), quien describe principios y pasos para lograr la efectividad laboral, partiendo del crecimiento personal y organizacional, con el fin de dar a conocer elementos que permitieran generar un cambio de paradigma, a través de folletos para su lectura y socialización.

En cuanto a la Variable *Liderazgo*, las intervenciones se basaron en destacar el concepto y características de las mismas, así como los estilos básicos de Liderazgo, mediante dramatizaciones sobre cualidades y actitudes adecuadas para el desempeño de este rol, así como la entrega de folletos para su socialización.

La variable *Control* se fortaleció mediante la explicación de la importancia de la evaluación del desempeño, mediante el análisis de la Editorial escrita por el Jefe de Sección Talento Humano, en el boletín interno de la E.S.E., Edición No.3 del mes de Abril de 2002.

Cabe destacar que al iniciar las intervenciones para el mejoramiento del Clima Organizacional, el Personal Asistencial manifestó actitudes de indiferencia hacia la presentación de las temáticas a desarrollar, lo que incidió en la poca participación y asistencia a las reuniones. Por este motivo surgió la necesidad de recurrir al Jefe de la Sección de Talento Humano, para integrarlo en las actividades a desarrollar, despertando interés e inquietudes en el personal; con esto se logró credibilidad y compromiso con todas las actividades que se ejecutaron.

La evaluación de la intervención se midió con una nueva aplicación del instrumento (IMCOC). Se pretendía aplicar (70) cuestionarios, sin embargo solo se lograron aplicar (66) instrumentos al Personal Asistencial, dificultad que se atribuye a los cambios de turnos de enfermeras (os) e inconvenientes ajenos a la disposición de los investigadores.

Por último, mediante el Procedimiento Estadístico Descriptivo, se procedió a elaborar el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos con la medición del IMCOC.

## RESULTADOS

Para el análisis de los resultados de la presente investigación, se elaboraron cuadros estadísticos que condensan la tabulación de la información, la cual sirvió de base para adelantar el procedimiento estadístico descriptivo.

Inicialmente se elaboraron matrices estadísticas para cada nivel asistencial (Ver Cuadros 1, 2, 3 y 4), los cuales resumen la tabulación valorativa en escala de 1 a 7, de las respuestas dadas a cada pregunta o ítem, que conforman cada grupo de variables del Instrumento IMCOC. Por cada variable se presenta un total valorativo, información que servirá de base para el Resumen Valorativo por variables.

Con el propósito de mostrar de manera clara los resultados acumulados por cada variable en cada uno de los niveles asistenciales, se presentan cuadros con Resumen Valorativo, los cuales muestran las sumatorias obtenidas por el grupo de preguntas o número de ítem que conforman cada variable, consignados y tomados de la matriz estadística del respectivo nivel asistencial. Para mayor aclaración, estos resultados se valoran según el criterio estadístico de la Escala Likert que presenta en este caso, el cuestionario IMCOC: del 7 al 1, donde (4) es la media; por tanto, para obtener un valor porcentual de los resultados en cada variable, que permitiera hacer un análisis cualitativo desde datos cuantitativos, lo cual da un mayor rigor al presente estudio, se tomó como base la sumatoria del número de respuestas clasificadas entre los criterios de (4) hasta (7) –donde (7) es excelente y (4) es aceptable- dividido entre el número total de respuestas dadas para esa variable; ese resultado porcentual (categorizado de 90 a 100% Alto Superior; 80 a 89%, Alto; 60 a 79% Aceptable y menos de 59% Deficiente), indica la actual situación en que se encuentra la variable frente al Clima Organizacional del nivel asistencial en referencia.

De acuerdo con lo anterior se puede determinar que en el Nivel Asistencial de Pediatría después de la intervención psicológica las variables presentan los siguientes promedios porcentuales: Objetivos (94%), Cooperación (91%) y Control (95%), promedios clasificados en escala de Alto Superior; en tanto que las variables de

Liderazgo (87%), Relaciones Interpersonales (86%) y Motivación (82%), muestran Promedios Altos, mientras que en la variable de Toma de Decisiones muestra avances que la cualifican como Aceptable solamente, resultados que insinúan la pertinencia de continuar trabajando en este aspecto del Clima Organizacional. (Ver Cuadro No. 1)

En el caso del Nivel Asistencial de Medicina Interna, la variable de Control (94%), muestra un Promedio Alto Superior; en tanto que las variables Objetivos (73%), Liderazgo (81%), Relaciones Interpersonales (84%) y Motivación (83%) muestran Promedios Altos; mientras que las variables de Cooperación (69%) y Toma de De-

cisiones (59%) muestran Promedios Aceptables; insinuando los resultados de estas últimas variables que requieren mayor fortalecimiento en el personal que labora en este nivel asistencial; vale la pena resaltar que este personal mostró resistencia a la intervención, razón por la cual fue un poco difícil trabajar con ellos. (Ver Cuadro No. 2)

En relación con el servicio de Ginecología, los resultados muestran Promedios Alto Superior en las variables de Objetivos (94%), Cooperación (90%), Relaciones Interpersonales (91%); en tanto que las variables de Liderazgo (84%), Motivación (86%) y Control (83%),

**Cuadro No. 1**

Resumen Valorativo – Servicio de Pediatría- Segunda medición

VARIABLE	7	6	5	4	3	2	1	TOTAL	ITEM	%
OBJETIVOS	2	24	13	6	0	3	0	48	3	94 %
COOPERACIÓN	19	45	46	43	4	3	8	168	10	91 %
LIDERAZGO	62	37	5	30	6	8	5	153	9	87 %
TOMA DE DECISIONES	3	20	5	18	12	7	6	71	4	65 %
RELACIONES INTERPERSONALES	41	25	10	12	7	3	4	102	6	86 %
MOTIVACIÓN	49	24	15	13	5	5	7	123	7	82 %
CONTROL	28	22	29	16	1	4	0	100	6	95 %

**Cuadro No. 2**

Resumen Valorativo – Nivel Asistencial de Medicina Interna- Segunda medición

VARIABLE	7	6	5	4	3	2	1	TOTAL	ITEM	%
OBJETIVOS	0	17	11	11	4	6	4	53	3	73 %
COOPERACIÓN	5	35	24	55	10	9	33	171	10	69 %
LIDERAZGO	39	36	7	42	8	9	12	153	9	81 %
TOMA DE DECISIONES	3	9	9	19	2	12	14	68	4	59 %
RELACIONES INTERPERSONALES	30	26	18	12	6	5	5	102	6	84 %
MOTIVACIÓN	40	23	15	22	7	8	5	120	7	83 %
CONTROL	35	29	17	18	1	1	4	105	6	94 %

**Cuadro No. 3**

Resumen Valorativo – Nivel Asistencial de Ginecología- Segunda medición

VARIABLE	7	6	5	4	3	2	1	TOTAL	ITEM	%
OBJETIVOS	9	17	11	11	2	1	0	51	3	94 %
COOPERACIÓN	21	45	42	45	6	5	6	170	10	90 %
LIDERAZGO	43	49	17	20	11	8	5	153	9	84 %
TOMA DE DECISIONES	23	4	14	7	11	4	5	68	4	70 %
RELACIONES INTERPERSONALES	19	32	30	12	3	5	1	102	6	91 %
MOTIVACIÓN	26	24	33	19	5	5	7	119	7	86 %
CONTROL	22	31	18	17	14	0	4	106	6	83 %

muestran Promedios Altos; sin embargo, la variable Toma de Decisiones muestra un promedio porcentual sobre el 70% que insinúa la necesidad de continuar fortaleciendo este aspecto en el nivel de referencia. (Ver Cuadro No. 3)

Respecto al Nivel Asistencial de Quirúrgica, solo la variable de *Control* muestra el promedio porcentual de 91%; en tanto que las variables de *Objetivos* (84%), *Cooperación* (81%), *Liderazgo* (80%), *Relaciones Interpersonales* (85%), *Motivación* (86%), muestran un *Promedio de Desempeño Alto*, mientras que la varia-

ble *Toma de Decisiones* (55%) muestra la necesidad de nuevo fortalecimiento. (Ver Cuadro No. 4)

Dados los resultados de cada nivel, el grupo de investigación consideró pertinente sistematizar la información en un Cuadro Acumulativo de Resultados por Niveles y Variables para la primera y segunda medición (Ver Cuadros No. 5 y 6), el cual muestra en forma porcentual la situación de cada variable tanto en cada nivel asistencial como en general, evaluando los valores, así: 90% a 100% Alto Superior, 80 a 89% Alto; 60 a 79% Aceptable; y menos de 59% Deficiente.

**Cuadro 4**

Resumen Valorativo – Nivel Asistencial de Quirúrgica- Segunda medición

VARIABLE	7	6	5	4	3	2	1	TOTAL	ITEM	%
OBJETIVOS	10	7	11	10	2	3	2	45	3	84 %
COOPERACIÓN	29	37	28	28	9	12	7	150	10	81 %
LIDERAZGO	35	32	17	24	10	11	6	135	9	80 %
TOMA DE DECISIONES	3	11	2	17	4	13	10	60	4	55 %
RELACIONES INTERPERSONALES	35	19	13	11	8	4	2	92	6	85 %
MOTIVACIÓN	42	20	14	14	8	2	5	105	7	86 %
CONTROL	27	22	23	10	2	4	2	90	6	91 %

Al confrontar estos resultados a nivel general, se notó que la variable de Control se destaca por encontrarse en la categoría Alto Superior con un promedio porcentual del 91%, lo cual significa que el trabajo es controlado y revisado periódicamente, cuyos resultados se dan a conocer al personal y quienes consideran que la forma de control del Jefe es Buena.

Otras de las variables con Alto promedio general en 86% respectivamente, son las variables de Objetivos y Relaciones Interpersonales, así como las variables de Motivación con 84%, Cooperación y Liderazgo que comparten un 83%; estos resultados hacen suponer que el personal recibe suficiente información y poseen buenos conocimientos sobre los objetivos y políticas institucionales, lo cual permite que colaboren en sus logros al tiempo que satisfacen sus necesidades básicas humanas. En cuanto a las Relaciones Interpersonales, el trato y la relación entre trabajadores y con su jefe son buenas, lo cual incide en el grado

de Cooperación que existe entre el personal y en la Motivación de cada uno para realizar su trabajo, al sentirse contentos e importantes por estar laborando en la E.S.E. Sin embargo, la variable Toma de Decisiones muestra un promedio porcentual sobre el 62% evaluado como Deficiente, por cuanto el personal no está participando en la toma de decisiones.

El promedio de resultados en las variables que mide el Clima Organizacional en la E.S.E. es del 82%, lo cual indica y muestra claramente la eficacia de la intervención psicológica en la modificación de actitudes del personal, factores que inciden favorablemente en que la E.S.E. se constituya hoy en una empresa que reorienta su capacidad de servicios hacia una óptima atención al usuario, desde el comportamiento competitivo del personal asistencial, lo cual se evidencia al confrontar la situación inicial reportada por los resultados de la preprueba (Ver Cuadro 5), con los resultados obtenidos después de la intervención- posprueba (Ver Cuadro No. 6).

**Cuadro 5**  
Resultados preprueba primera medición

SERVICIOS	VARIABLES						
	OBJETIVOS	COOPERACION	LIDERAZGO	TOMA DE DECISIONES	RELACIONES INTERPERSONALES	MOTIVACION	CONTROL
<b>PEDIATRÍA</b>	65 %	37 %	77 %	40 %	69 %	61 %	82 %
<b>MEDICINA INTERNA</b>	59 %	59 %	71 %	43 %	68 %	72 %	81 %
<b>GINECOLOGÍA</b>	68 %	56 %	74 %	32 %	73 %	74 %	71 %
<b>QUIRÚRGICA</b>	51 %	46 %	69 %	37 %	68 %	76 %	76 %
<b>TOTAL</b>	<b>61 %</b>	<b>50 %</b>	<b>73 %</b>	<b>38 %</b>	<b>69 %</b>	<b>71 %</b>	<b>77 %</b>



**Cuadro No. 6**  
Resultados postprueba

<b>VARIABLES</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>COOPERACION</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>MOTIVACION</b>	<b>CONTROL</b>
<b>SERVICIOS</b>							
<b>PEDIATRÍA</b>	94 %	91 %	87 %	65 %	86 %	82 %	95 %
<b>MEDICINA INTERNA</b>	73 %	69 %	81 %	59 %	84 %	83 %	94 %
<b>GINECOLOGÍA</b>	94 %	90 %	84 %	70 %	91 %	86 %	83 %
<b>QUIRÚRGICA</b>	84 %	81 %	80 %	55 %	85 %	86 %	91 %
<b>TOTAL</b>	<b>86 %</b>	<b>83 %</b>	<b>83 %</b>	<b>62 %</b>	<b>86 %</b>	<b>84 %</b>	<b>91 %</b>

**Cuadro No. 7**  
CONFRONTACIÓN DE RESULTADOS  
PRIMERA Y SEGUNDA MEDICIÓN

<b>VARIABLES</b>	<b>RESULTADOS PREPRUEBA</b>	<b>RESULTADOS POSPRUEBA</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
OBJETIVOS	61%	86%	29%
COOPERACIÓN	50%	83%	40%
LIDERAZGO	73%	83%	12%
TOMA DE DECISIONES	38%	62%	39%
RELACIONES INTERPERSONALES	69%	86%	20%
MOTIVACIÓN	71%	84%	15%
CONTROL	77 %	91%	15%
<b>TOTALES</b>	<b>62%</b>	<b>82%</b>	<b>24%</b>

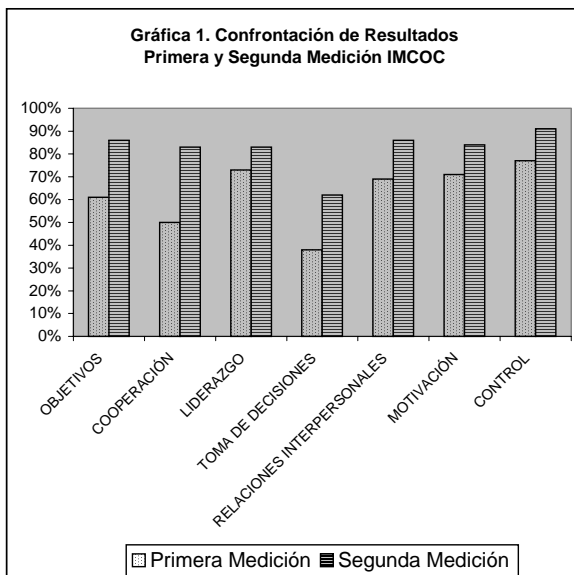
En el Cuadro No. 7 se presenta una confrontación de resultados y el porcentaje de variación de las dos mediciones, donde se muestran los resultados preprueba y posprueba por variables aplicando la fórmula:

$$X = \frac{\% 2 \text{ Evaluación} - \% 1 \text{ Evaluación} \times 100}{\% 2 \text{ Evaluación}}$$

Se obtuvo como resultado una variación porcentual de 24% que, grosso modo, reafirma los avances comportamentales del personal asistencial al servicio de la Institución a partir de la intervención, lo cual incide favorablemente en una mejor atención que se transfiere a la optimización del servicio en la Empresa Social del Estado.

De esta manera se puede determinar una variación porcentual positiva por variables, equivalente a un promedio general de avances en un 24% precisando que la intervención causó mayor impacto en las variables de Cooperación en un 40%, Toma de Decisiones en el 39%, Objetivos en un 29% y Relaciones Interpersonales en un 20%; mientras que en la variable de Liderazgo la variación solo alcanzó un 12%.

Con este Análisis Estadístico Descriptivo de los resultados, se demuestra el efecto de la intervención para el mejoramiento del Clima Organizacional visualizado en la Gráfica No.1.



## CONCLUSIONES

La Intervención Psicológica implementada con estrategias metodológicas orientadas hacia el cambio de actitudes del personal asistencial contribuyó con la construcción de un clima organizacional laboral propicio para la colaboración, fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la motivación<sup>1-10</sup>.

Así mismo, el conocimiento de los objetivos y políticas institucionales<sup>1,3,5,6,9,10</sup>, fomentó en el personal asistencial su sentido de pertenencia hacia la institución, reflejado en el cuidado del área e implementos de trabajo y en la atención al usuario para que éste se llevara un buen concepto de la E.S.E.

Los mensajes de reflexión incluidos en boletines, folletos y carteleros, despertaron el interés de cambio en el personal asistencial.

Se lograron los objetivos planteados a través de la intervención psicológica, alcanzando el mejoramiento del Clima Organizacional en la E.S.E.; por lo tanto, se afirma la eficiencia y eficacia de la intervención psicológica, que al generar el cambio de actitudes en el personal asistencial, conllevó a su vez, al cambio positivo del ambiente laboral en los diversos niveles asistenciales.

Ante los resultados obtenidos en esta investigación resulta imperioso considerar por parte de la organización de la E.S.E. las siguientes recomendaciones:

- Continuar con las intervenciones psicológicas para determinar periódicamente las variables que requieren de un mayor fortalecimiento.
- Continuar con la evaluación de las intervenciones para llevar un seguimiento de los logros obtenidos mediante éstas y contribuir al mejoramiento de nuevas estrategias de intervención.
- Conformar un Comité por servicio asistencial, a quienes se les delegará la función de representar a sus compañeros de labores para exponer ante los jefes o directivos las inquietudes o problemáticas que más inciden en los diferentes servicios,

con el fin de fortalecer y promover la toma de decisiones respecto a su actividad laboral.

- Socializar los resultados que se obtengan en cada evaluación del clima organizacional para mantener el interés de los empleados hacia las intervenciones que contribuyan con el mejoramiento del ambiente laboral a nivel de la institución en general.
- Abrir un espacio en el que se retomen las sugerencias de los empleados e incluirlas en las futuras intervenciones para logra mayor aceptación y eficacia de las mismas.

Los resultados de la presente investigación deben ser manejados con prudencia para su generalización dado el tipo de diseño utilizado. No obstante, los mismos son aplicables para la muestra utilizada.

### BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración 3ª Ed. México: McGraw-Hill/Interamericana de México S.A.; 1989. 464-465 p.
2. Barbosa, K., López, E. y López, V. Análisis y Diagnóstico del Clima Organizacional de la IPS COLSALUD S.A. de la ciudad de Santa Marta D.T.C.H., 2001 Memoria de Pregrado Universidad Cooperativa de Colombia Seccional Santa Marta.
3. Correa, D. Comportamiento Organizacional. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia 1988. 199-200 p.
4. Correa, Y., Guerrero, B., Villalobos, C. Estudio del Clima Organizacional del Área Administrativa de la Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Santa Marta. Santa Marta, 2001, Memoria de Pregrado Universidad cooperativa de Colombia Seccional Santa Marta.
5. Tobias, R. y Rozo, M. Desarrollo organizacional. Santafé de Bogotá D.C.: Unisur 1998. 87 p.
6. Davis, K y Newstrom, J. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill / Interamericana de México, S.A. DE C.V. 7ª Ed. 1988. 25-26 p.
7. Litwin y Stinger. [www.calidad.com/orga/articles/dec\\_97\\_2\\_dec\\_97.htm](http://www.calidad.com/orga/articles/dec_97_2_dec_97.htm).
8. McClelland, D. <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/psicorg/4uparte2.htm>
9. Domínguez, I., Perez, C. y Ropaín, J. Proyecto de Grado en Gerencia de Recursos Humanos: «Medición del Clima Organizacional del SENA, Regional Magdalena». Barranquilla: Universidad del Norte, 2001.
10. Gordon, J. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.