



**Propuesta de mejoramiento y fortalecimiento para garantizar el adecuado manejo del clima
organizacional**

Laura Andrea roldan Tabares

Yuli Andrea Restrepo Morales

Empresa:

VISE de Grupo ALTUM – Medellín

Programa de psicología

Asesora: Esperanza María Gonzales Marín

Facultad de ciencias de la salud

Medellín

2019

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	4
2.1 Proceso de Evaluación y Diagnostico	5
3. REVISIÓN DE LITERATURA	10
Clima organizacional	10
Liderazgo	12
4. METODOLOGÍA	14
Estrategias para el mejoramiento y fortalecimiento del clima laboral	14
5. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	16
5.1- Diagnostico o estudios previos	20
6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES	21
7. REFERENCIAS	22

1. INTRODUCCIÓN

El Grupo Altum es una empresa que está especializada en la prestación de servicios con personas en las modalidades de Outsourcing, Temporalidad y Seguridad, está conformado por empresas dedicadas al negocio de la vigilancia y seguridad, sus empresas son: Salud ocupacional, Securtec, VISE, entre otras. Su compromiso es la creación de soluciones con máxima calidad para lograr el cumplimiento y calidad de servicios únicos en el mercado, con su excelencia y posicionamiento a nivel nacional e internacional, consta con tecnología de punta y equipos humanamente con disposición de ofrecer servicios con calidad humana. VISE es una empresa a nivel nacional, su principal sucursal es en la ciudad de Bogotá; cuenta con 1.700 empleados en diferentes ciudades, se dividen en diferentes papeles, Gerentes, Coordinadores, parte Jurídica, Psicología, Salud Ocupacional, Analistas de contratación, Nomina, Operadores de sistemas, Asistentes de Oficina, Vigilantes, Operadores de medios.

En base a los tipos de actividad laboral, el riesgo que representa y la alta exposición a situaciones de estrés y peligro que se pueden presentar al ejecutar un trabajo como el de vigilancia, se ha optado por realizar la investigación en VISE LTDA puesto que cuenta con amplio campo de acción ya que presentan una gran carga laboral debido a las demandas que generan los cargos directivos, solicitando actividades complejas y que requieren tiempo para realizarse, estas generan altos niveles de estrés y frustración laboral debido al poco tiempo asignado a cada actividad, algunas de estas actividades son: el reclutamiento de aproximadamente 150 personas de un día para otro, aplicación de pruebas y entrevistas a un gran número de personas en un día, etc., todas estas situaciones requieren que los integrantes de la organización tengan un alto control de sus emociones y así poder cumplir con los requerimientos solicitados, por tanto lo que se pretende en VISE es indagar sobre su acción como empresa, hacia la

comunidad a la que se dirigen y en la comunidad que hace parte de ella, identificando en esta sus valores, misiones, eficiencia y liderazgo, la forma en que se organiza y se desenvuelve, a la hora de llevar a cabo sus gestiones como empresa, reconociendo en sus empleados la capacidad de tolerancia a situaciones frustrantes, o de presión y el control de emociones que poseen frente a los mismos, con el fin de identificar las acciones positivas y/o negativas que intervienen como gestoras para la efectiva o no efectiva realización de su labor individualmente o grupales.

2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Al realizar la entrevista con el Director de Recursos Humanos se obtuvieron aspectos relevantes como el bienestar de los empleados, el clima organizacional, los diferentes roles y funciones de cada miembro de la empresa, teniendo en cuenta que el clima organizacional es un aspecto fundamental para el adecuado desarrollo y sostenimiento de la empresa, ya que este garantiza que los integrantes de la organización cumplan con sus funciones de manera eficaz. De igual manera los empleados requieren un bienestar a la hora de desempeñar las actividades solicitadas por la empresa, para la satisfacción tanto en sus metas personales como laborales. Se pudo evidenciar que, entre los mismos cargos, pero con diferentes roles existe insatisfacción sobre las funciones delegadas que se desempeñan, obteniendo como resultados rivalidades entre los empleados. Por otro lado, los altos niveles de estrés y frustración por las cargas laborales ponen en riesgo el adecuado cumplimiento de dichas actividades asignadas a cada cargo. De acuerdo a la información obtenida con anterioridad se detectó la importancia del mejoramiento del clima laboral.

2.1 Proceso de Evaluación y Diagnostico

En el proceso de evaluación y diagnostico en el Grupo Altum – VISE se realizaron diferentes modalidades de recolección de datos, los cuales fueron relevantes para el mejoramiento de los procesos de la organización, estos fueron:

1. Entrevista con el director de recursos humanos quien se encarga de la coordinación y manejo de algunas de las empresas del grupo Altum (VISE).

2. Análisis de algunos miembros de la empresa, con diferentes cargos: gerente, jefe de operaciones, 2 operadores de medio, coordinador de operaciones, asistente de oficina, analista nomina, analista de contratación, analista de sistema, salud ocupacional, psicología, jurídica, coordinador de programación y operaciones, en la ciudad de Medellín, a los cuales se les realiza una serie de preguntas enfocadas en el clima laboral.

3. Identificar según los cargos y funciones delegados, cual es el desempeño de cada uno para de esa manera identificar quien posee carácter para asumir una posición de liderazgo, cuales han sido sus funciones, habilidades, competencias y tareas realizadas en su labor y logros alcanzados tanto a nivel personal como a nivel de la organización. Algunos de los cargos fueron los siguientes: analista de contratación, analista de selección y 3 auxiliares administrativos.

Cargos, funciones, nivel de autoridad y competencias:

- **Cargo:** Analista de Contratación

Misión del Cargo: Responsable por la oportuna y correcta ejecución de etapas o fases definidas dentro de los procedimientos específicos del área administrativa a la cual pertenece.

Nivel de autoridad: Puede determinar la manera de cumplir con las metas de los indicadores con previa autorización de su jefe inmediato y reporta al director.

Competencias y habilidades:

- ❖ Proactividad
- ❖ Entendimiento organizacional
- ❖ Toma de decisiones
- ❖ Impacto e influencia
- ❖ Pensamiento analítico
- ❖ Comunicación

- **Cargo:** Analista de Selección

Misión del Cargo: se encarga de gestionar todo lo concerniente al proceso de reclutamiento de todos los empleados de la empresa.

Nivel de autoridad: Detecta vulnerabilidades, habilidades y competencias adoptando una posición definida como resultado de su análisis, le informar a su jefe inmediato y propone alternativas para el reclutamiento y selección.

Competencias y habilidades

- ❖ Ética organizacional
- ❖ Toma de decisiones
- ❖ Orientación al servicio
- ❖ Orientación al orden y a la exactitud
- ❖ Iniciativa
- ❖ Pensamiento analítico

- **Cargo:** Auxiliar administrativa 1

Misión del Cargo: Brindar apoyo y soporte al jefe inmediato en el cumplimiento de procedimientos.

Nivel de autoridad: Asignada a tareas específicas y repetitivas en cuanto a su contenido y tiempo de realización, detecta vulnerabilidades y reporta al gerente, director o jefe de área según le corresponda.

Competencias y habilidades:

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Confianza y credibilidad
- ❖ Orientación al servicio
- ❖ Comunicación
- ❖ Flexibilidad
- ❖ Tolerancia

- **Cargo:** Auxiliar administrativo 2

Misión del Cargo: Brindar soporte al jefe inmediato en el cumplimiento de los procedimientos o tareas asignadas del área administrativa.

Nivel de autoridad: tiene tareas específicas y repetitivas en cuanto su contenido y tiempo de realización.

Competencias y habilidades

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Orientación al servicio
- ❖ Orientación al logro
- ❖ Flexibilidad
- ❖ Confianza y credibilidad
- ❖ Comunicación

- **Cargo:** Auxiliar administrativo 3

Misión del Cargo: trasladar todo lo referente a su trabajo al departamento al que pertenezca, Conocer los procesos desarrollados por las Administraciones Públicas con las que el departamento tenga relación

Nivel de autoridad: tiene tareas específicas y repetitivas en cuanto su contenido y tiempo de realización.

Competencias y habilidades

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Orientación al servicio
- ❖ Orientación al logro
- ❖ Flexibilidad
- ❖ Confianza y credibilidad
- ❖ Comunicación

4. Identificar la percepción sobre el clima laboral que tienen los empleados.

Se realizó una entrevista grupal a los empleados, en donde participaron empleados, por voluntad propia y algunos al azar, los cuales expusieron sobre su percepción frente al tema del clima laboral, en el cual manifestaron algunos inciertos o desacuerdos del desempeño que realizan en la empresa, sobre el ambiente laboral en el cual se han sentido vulnerables o incómodos por la frustración y el estrés de la alta demanda, y el cargo al que corresponden, generando en los mismos conflictos internos por la asignación o los deberes y tareas delegadas.

En conclusión y gracias a la identificación y el análisis realizado en VISE y previamente expuesto sobre las dificultades que se presentan con el clima organización, frustración y estrés por la carga laboral, la alta demanda generada por los cargo directivos, el poco tiempo que se asigna para el cumplimiento de estas y la insatisfacción generada por las actividades y funciones de cada rol asignado; se precisa sobre el clima organizacional realizar e implementar nuevas estrategias para el mejoramiento y fortalecimiento para garantizar el adecuado manejo del clima organizacional dentro de la empresa; lo anterior para el beneficio de sus empleados.

3. REVISIÓN DE LITERATURA

Clima organizacional

Para comenzar a mirar el clima organizacional desde la vista de diferentes autores es relevante mencionar la opinión inicial que se tiene, cuando las personas no cuentan con un adecuado clima laboral dentro de las organizaciones, no son felices en sus trabajos, son menos productivas y responsables a la hora de cumplir con su quehacer y por ende se ve afectado todo su entorno, con la psicología positiva y el clima organizacional se busca potenciar las habilidades que tiene cada integrante de la empresa para alcanzar el desarrollo de las organizaciones, buscando con esto un beneficio mutuo, para lograr que la organización tenga éxito y las personas que en ella laboral tengan una calidad y un bienestar de vida con el cual se sientan satisfechos. Las organizaciones requieren empleados motivados y psicológicamente ‘sanos’, para poder conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas; las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa más y más en el conocimiento psicológico y la experiencia.

Por lo anterior y según Caraveo (2004), “las organizaciones tienen características propias, la manera en cómo se desarrollan y conviven las culturas y subculturas, la manera en la que se integran, su ambiente, esto conforma el clima en las organizaciones. El ambiente es el reflejo de los sentimientos psicológicos de los colaboradores, como confianza, amor, inseguridad, odio y, dependiendo de éstos, toma un comportamiento determinado y con base en esto se refleja su manera de trabajar; esto tiene como resultado la formación del clima de la organización”. En el ensayo Concepto y dimensiones del clima organizacional, realizado por María del Carmen Sandoval Caraveo (2004), se dice al respecto: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño

de los individuos. Las definiciones de clima organizacional explican que: el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente; el Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral; el Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual”. (Caraveo, 2004).

Teniendo en cuenta el aporte de los autores antes mencionados se puede decir que es indispensable para una organización contar con un clima laboral adecuado, debido a que de esto depende el buen desempeño de los colaboradores dentro de la organización, es importante mencionar que como seres humanos nos motivamos según el contexto en que nos encontremos y de acuerdo a esto nos realizamos o no dentro del área laboral, una persona que no este satisfecha dentro de una organización no podrá estar satisfecha en ninguna de las esferas de su vida, ya que se pasa la mayor parte de su existencia laborando y por esto la gran influencia en la existencia humana.

“El clima laboral puede llegar a ser un diferencial entre las empresas, incluso entre las mismas áreas de la organización. Para medir el clima organizacional existen unas dimensiones, que pueden llegar a influir en el comportamiento de los colaboradores, por ejemplo, Likert plantea ocho niveles que son: los métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, características de los procesos de influencia, características de los procesos de toma de decisiones, características de los procesos de planificación. Las características de los procesos de control, los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, la planificación, así como la formación deseada”. (Caraveo, 2004).

Para finalizar y como nombrar los anteriores autores la influencia que tiene un clima laboral adecuado en las organizaciones es de gran importancia no solo para la productividad de esta , sino también para tener colaboradores los cuales tengan un buen rendimiento y cumpla con las características requeridas.

Liderazgo

En una organización es muy importante la gestión que se realice y todas las acciones que se implementen para que se logra incentivar la maximización de la productividad desde la optimización de las competencias de los individuos que hagan parte de la organización, al emprender estas gestiones es muy importante contar con un líder el cual esté dispuesto a realizar lo que sea necesario y debido hacer para que todo esto se lleve a cabo, contando con instrumentos específicos que mejore positivamente el funcionamiento de la organización.

Han sido muchos los autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo, aun así, Burns (1978) indica: “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (citado en Guibert, 2010, pág. 186). Han sido muchas las investigaciones en torno al concepto, a continuación, veremos algunas de las definiciones que se han propuesto sobre el término de líder y liderazgo, aunque Bass (1990) afirma que hay tantas definiciones del concepto de líder como personas han intentado definirlo (citado en Sánchez, 2010, pág.22). Gómez-Rada (2002) explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores. Cabe decir que “un líder sin seguidores no tiene razón de ser” (Carbó y Pérez, 1996, pág. 161). Siliceo, Cáseras y González (1999) explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan

sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos.

Existen algunas dimensiones que determinan el clima organizacional, sin embargo, el liderazgo se convierte en la más determinante. El estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa concordando con Payeras (2004); a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo. En pocas palabras es quien logra la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional.

4. METODOLOGÍA

Estrategias para el mejoramiento y fortalecimiento del clima laboral.

En la empresa Grupo Altum la estrategia de mejoramiento que se optó fue lograr un adecuado clima laboral que beneficie todos sus empleados, fue necesario establecer estrategias las cuales se desarrollaron teniendo en cuenta las funciones y roles de cada empleado.

Paso 1: Se establecieron estrategias, en donde se definen funciones, roles, competencias y habilidades, logros.

Paso 2: Se realizó una gestión en psicoeducación tomando el modelo de capacitación grupal, enfocada en las competencias de cada empleado según el cargo que desempeña y sus funciones, también las habilidades que destaca cada líder para realizar un adecuado manejo de su personal a cargo.

Paso 3: Se plantea el cómo fundamentar la estructura de la organización, interviniendo de manera asertiva, tanto individual como grupal, en sentido de su administración, reglas, decisiones, competencias y actitudes frente a todos los empleados, independiente de el rol o cargo que desempeñe.

Paso 4: Se incluyó como ejemplo a seguir sobre el modelo de Likert en el que incluyen tipos de variables que determinan las características de una organización, las cuales influyeron en la percepción y comprensión individual del clima organizacional.

Likert (2004) define “Este modelo incluye tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales van a influir en la percepción individual del clima: variables explicativas o estructurales, intermedias, y finales o dependientes. Dentro de las primeras se encuentran la estructura de la organización y. Si las mismas se modifican, hacen que se modifiquen las demás variables. Las intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Sin ninguna duda entre estas está el clima de la organización. Las variables finales, denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias, las pérdidas y la calidad de vida en el trabajo de los miembros de la organización”. (nobia, 2004)

5. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Como se mencionó anteriormente se debe partir de los objetivos determinados a cumplir con lo propuesto, antes de realizar un proceso de valoración se debe establecer los propósitos y empeños de los evaluados; de acuerdo a los fines se pretende realizar una gestión en Psicoeducación tomando el modelo de capacitación grupal en este se adecuaría un grupo de una cantidad promedio para realizar la valoración donde implementaríamos información sobre los diferentes contextos y situaciones que en esta se presenta, enfocada en las competencias de cada empleado según el cargo que desempeña y sus funciones, también las habilidades que destaca cada líder para realizar un adecuado manejo de su personal a cargo, y de esta manera realizar una observación sobre el clima organizacional.

Se implementa una organización y continuidad sobre la presentación de la capacitación, de la siguiente manera: Formulación de la estrategia, de acuerdo a los objetivos de la empresa y las necesidades de desarrollo, en este caso es el mejoramiento del clima organizacional, habilidades y competencias para entablar el liderazgo y definir cargos y funciones de los empleados, teniendo en cuenta la coherencia entre los objetivos de la capacitación y los temas abordados, se establece un horario acorde a la duración con flexibilidad lo cual permite la asistencia de los empleados y así se garantiza un desempeño adecuado, se define la infraestructura necesaria para la realización de esta, selección de los participantes que cumplan los requisitos abordados, se implementa un sistema de evaluación en función a los objetivos, considerando ciertos criterios, reacciones del personal referente a los temas abordados, el comportamiento en cuanto a las acciones, preguntas, comentarios, actitudes, el aprendizaje frente las habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos en la capacitación, y por último los resultados evaluándose el impacto, las mejoras, los avances y la proyección a la ejecución de lo abordado.

ESTRATEGIA	METODOLOGIA	POBLACION BENEFICIARIA	ACTIVIDADES
Psicoeducación	Posturas teórico-metodológicas en torno al concepto de bienestar laboral, enfatizado en la estructura de la empresa, en el liderazgo, en las características de la división de funciones o en la distribución de la carga laboral.	Empleados de las diferentes áreas de la organización.	Actividades grupales e individuales donde desarrollen sus conocimientos y habilidades aprendidas, juegos de roles, ejemplos de casos hipotéticos.
Entrevistas	Entrevistas individuales y grupales, donde se realicen retroalimentaciones, observaciones, sugerencias, reconocimientos en base a sus cargos, funciones y competencias de cada empleado. Se identifican pensamientos y	Empleados de las diferentes áreas en las cuales se evidencia conflictos internos.	Test, pruebas y cuestionarios de la calidad del bienestar y clima organizacional. Registrar aspectos positivos o negativos de los empleados durante el mes o semanas.

	características sobre experiencias positivas en el trabajo.		
Estrategias de afrontamiento	Señalar situaciones de estrés y estilos de afrontamientos sobre aspectos que confronten o interfieran en el bienestar organizacional.	Empleados con alta demanda de estrés por carga laboral.	Registro y seguimiento de acontecimientos laborales relacionados con el estrés, realizar ejercicios para identificar estrategias de afrontamiento, relajación corporal.
Calidad laboral	Contextualizar, sintetizar elementos que constituyan la calidad, el rendimiento y las habilidades a desarrollar cada empleado en la organización; realizando análisis y evaluaciones de desempeño.	Empleados de las diferentes áreas de la organización.	Evaluación dinámica de desempeño laboral.
	Reconocer actitudes positivas de los empleados, analizando la importancia de las	Empleados de las diferentes áreas de la organización.	Actividades tipo socialización de crecimiento personal enfocados en los valores,

Plan de vida, psicología positiva.	emociones en los roles y desempeños de los empleados.		creencias, metas, destacando y delegando entre los mismos empleados las actitudes positivas en relación personal y laboral.
------------------------------------	---	--	---

Como parte del proceso de capacitación, existe una serie de puntos clave a considerar para alcanzar el éxito en el cambio de actitudes, pero antes es oportuno precisar que las personas han de acudir a las sesiones de capacitación libremente y con una voluntad positiva para aprovechar, colaborar y obtener el máximo de ellas. Las personas que acuden obligadas muestran, en principio, poca receptividad. En este caso, el coordinador/facilitador deberá invertir muchas energías y tiempo hasta lograr la creación de un clima de confianza y una postura de receptividad entre los participantes. (María del Carmen González, 2008).

En base al tipo de actividad laboral, el riesgo que representa y la alta exposición a situaciones de estrés, situaciones que requieren un alto control de sus emociones y por tanto lo que se pretende en VISE es dirigir a la comunidad identificando de esta sus valores, misiones, eficiencia y liderazgo, la forma en que se organiza y se desenvuelve a la hora de llevar a cabo sus gestiones como empresa, reconociendo en sus empleados la capacidad de tolerancia a situaciones frustrantes o de presión y el control de emociones que poseen frente a los mismos, con el fin de identificar las acciones positivas y/o negativas que intervienen como gestoras para la efectiva o no efectiva realización de su labor individualmente y como grupo.

5.1- Diagnostico o estudios previos

Según la información brindada por la empresa, anteriormente no se han realizado estudios sobre clima laboral, por lo que es de gran importancia que esta propuesta sea tomada en cuenta, la falta de estos estudios conlleva consecuencias negativas para la organización, debido a que en un contexto laboral se debe integrar todas las áreas tanto para el beneficio de los colaboradores como para el de la empresa, por otro lado también se puede decir que una de las consecuencias de no hacer estos estudios dentro de una organización, es que los colaboradores podrían no sentirse parte de la organización, ya que no tienen oportunidad de expresar sus inconformidades y por ende no tendrá oportunidades de mejora, las cuales aportan de manera positiva en el ser como en el hacer.

6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

- En cuanto a la colaboración y compromiso de los empleados a la hora de ejecutar el plan de acción fue gratificante, puesto que los integrantes mostraron buena disposición, se obtuvo participación activa por parte de los mismo tanto a la hora de ser entrevistados y observados como en el momento en que se realizó la capacitación de Psicoeducación para el mejoramiento y el desarrollo de la labor.
- Planear estratégicamente y administrar una capacitación, es entender que debe estar alineada a la planeación de su origen, a los objetivos, a las competencias y a los planes institucionales para otorgar los resultados requeridos y de esta manera analizar el cumplimiento de lo propuesto.
- La capacitación es, sin duda, una gran estrategia en el mejoramiento o cambio del desarrollo organizacional, teniendo presente que los cambios, modificaciones o mejoras siempre traen consigo un avance que transita por actitudes, habilidades, competencias, comportamientos y sobre todo la mentalidad de las personas que las integran.

7. REFERENCIAS

Restrepo Garizabal, Santiago. (2018). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial

araveo, m. d. (s.f.).

Caraveo, M. d. (1 de mayo de 2004). *concepto y dimension del clima organzacional*. Obtenido de

ujat:

https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

covas, j. m. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y analisis de caso real*.

palma: universidad de les illes balears.

María del Carmen González, C. T. (2008). Capacitacion para el cambio. *Scielo*.

noboa, d. a. (2004). *unorte*. Obtenido de unorte:

<http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>