

CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE SERVICIO DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS

ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IN INSTITUTIONS IN SERVICE OF AQUEDUCTS AND SEWER

AUTORES: CAROL MOJICA¹, LESLIE JACKSON¹, YANILSA ABADÍA¹

¹Estudiantes de Licenciatura en Negocios con énfasis en recursos humanos de la Universidad Latina de Panamá.

Correos: nohelys.jackson@gmail.com

Recibido: 12 de agosto de 2018

Aceptado: 30 de noviembre de 2018

Resumen

PALABRAS CLAVE:

clima organizacional, instituciones de servicio, productividad.

La constante evolución de las organizaciones debe ir de la mano con la evolución de su talento humano, las nuevas tendencias de desarrollo organizacional, tecnologías, ameritan un ambiente acorde y adaptado a las situaciones que se presenten a nivel laboral para el mantenimiento de una satisfacción del clima laboral. En la búsqueda de esas mejoras organizacionales es por lo que se planteó el objetivo de Diagnosticar el clima organizacional en instituciones de servicio de acueductos y alcantarillados. Entre los autores relevantes revisados están: Prado (2014), Hellrieger y Slocun (2009), (García, 2009). La metodología desarrollada fue la descriptiva no experimental de campo. Entre los resultados relevantes obtenidos los cuales fueron preocupantes se observó que existe un alto nivel de inasistencia por parte de los colaboradores a la institución, aun cuando el volumen de trabajo es alto, los trabajadores que si cumplen con sus labores se están viendo afectados, muestran una baja motivación y eficiencia por la carga de trabajo que se presenta a diario y que recae en pocos, por ello se concluyó que la intervención de desarrollo organizacional para mejorar el clima organizacional se haga lo antes posible para recuperar la satisfacción en el recurso humano y la productividad.

Como citar el artículo: Abadía Yanilsa, Jackson Leslie, Mojica Carol (2018). Clima organizacional en instituciones de servicio de acueductos y alcantarillados. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá, 3 (1), 30-48.

PALABRAS CLAVE:

organizational environment, service institutions, productivity.

Abstract

The constant evolution of organizations must go hand in hand with the evolution of its human talent, new trends in organizational development, technologies, they deserve an environment adapted to the situations that arise at the working level and according to the maintenance of the work climate satisfaction. In the search of those organizational improvements is so arose the aim to diagnose the organizational environment in institutions of water and sewer service. The revised relevant authors include: Prado (2014), Hellrieger and Slocun (2009), (Garcia, 2009). The methodology developed was the non-experimental descriptive field. Between the relevant search results which were worrying was that there is a high level of absenteeism by employees to the institution, even when the workload is high, the workers that if they fulfill their tasks are seeing affected, they show a low motivation and efficiency by load that occurs daily and work that lies within a few, therefore concluded make as soon as possible for the intervention of organizational development to improve the organizational climate retrieve the workforce satisfaction and productivity.

Introducción

Hoy en día las empresas de servicios enfrentan un gran reto ya que dependen de los usuarios, en su mayor parte de la persona que brinda la atención y todo esto conlleva a que el capital humano sea el punto más importante dentro de las instituciones y organizaciones.

Ruzzier, Antoncic, Hisrich y Konecnik (2008), en una investigación acerca de la relevancia de la utilización de la perspectiva del capital humano en las empresas de mediana magnitud como impulso hacia el crecimiento internacional, afirman que los empresarios se involucran en su capital humano (conocimiento, habilidades, y valores) para avanzar en los intereses de sus organizaciones. En este contexto el propósito de la organización es crecer y se debe conocer a las personas que laboran dentro de ella, lo que implica valorar el capital humano. Para ello es importante saber el punto de vista del trabajador y medir el clima organizacional presente en la empresa.

En ocasiones se toma en cuenta las habilidades de estas personas tienen sin pensar en que no es lo único en lo que debemos trabajar si no en la satisfacción, eficiencia, productividad y percepción que esta tenga de su entorno laboral.

Según Hellrieger y Slocun (2009), el clima organizacional se define como un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente.

Davis, K. (2009), plantea que el comportamiento humano es una acción realista de toda empresa, dirigir la mirada hacia este enfoque. El comportamiento se refiere a los actos y actitudes de las personas en la organización, el comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento laboral en toda institución.

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia.

Chiang, Rodrigo y Partido (2010), expresan que en Panamá el estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción laboral y de ciertas variables personales, como la autoeficacia, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

Yoder Dale (2008), al mismo tiempo la eficiencia laboral actúa en el ámbito interno de una empresa, ahí es donde se puede trabajar por reducir los gastos laborales; sin embargo, no se puede dejar de mirar afuera, para ajustar estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten.

Edel, R. et al. (2008), mantiene que el interés suscitado por el campo del clima organizacional y está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

En ocasiones la empresa se ven desbordadas por un gran número de tareas que se nos presentan diariamente. Llegada esta instancia, es importante no perder la calma y encontrar la mejor manera de cumplir con todas las obligaciones.

En todas las organizaciones existen momentos en los que el trabajo se acumula y parece no terminar más. Las horas nunca son suficientes para cumplir con todas las obligaciones y responsabilidad que tiene esta institución por la gran importancia que tiene el consumo de agua potable diariamente el cual es vital para todos los seres humanos y con el alto volumen de trabajo, los niveles de estrés aumentan en el personal en un estudio realizado de los años 2016 a 2017 dio como resultado lo siguiente: en cuanto el volumen de trabajo registrados en el 2017 fue de 23 mil 407 casos mientras que en los primeros cinco meses de 2018 ya se superó la cantidad de todo el año pasado: 24 mil 150 casos reportados.

Aunque los servicios que presta el departamento incluyen brindar información general y verificar medidores, que reportan cifras elevadas, la mayoría corresponde a interrupción

del suministro, fugas de agua y desborde de aguas servidas. En vista de que la mínima cantidad de cuadrillas que existen, los técnicos se ven obligados a determinar que emergencia atenderán con mayor prontitud. De allí que el tiempo de atención promedio de denuncia puede oscilar entre 2 y 100 dependiendo del servicio. En el caso de las fugas de agua, el promedio en 2017 fue de 22 días y en 2018, de 19 días.

Cada vez son más las quejas por parte de los usuarios sobre el mal servicio que brinda los colaboradores de que resuelven problemas de tuberías rotas, y dejan sin reparar por varios meses las áreas más afectadas, mostrando poco interés en su trabajo. Trabajan “remendando” solo para salir de los apuros de los problemas y no solucionándolos como debe ser.

A su vez se ha reflejado un alto resultado de inasistencia por parte de los colaboradores a la institución aun cuando el volumen de trabajo es alto, los trabajadores que si cumplen con sus labores se están viendo afectados, muestran una baja motivación y eficiencia por la carga de trabajo que se presenta a diario.

Dicho personal se ve afectado por factores que inciden en su eficiencia laboral, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de sus jefes y que además cuando se empieza a acostumbrarse son cambiados del cargo; otro aspecto es el deficiente empleo de la comunicación, la misma no fluye en todos los puntos cardinales de la dependencia; la alta rotación del personal sin previo aviso; el choque entre los valores de la entidad y los valores individuales; el no contar con los recursos necesarios a la hora de trabajar y recibir insultos por los moradores de las áreas donde reparan. Todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales, tensos y autoritarios que merman la eficiencia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento que en común se torna en los funcionarios, afectando directamente la calidad de los servicios que se brindan a la comunidad.

El departamento de inspecciones está en una situación crítica por falta de recurso humano y equipo para mantener el sistema en operación, y además reparar las fugas de agua potable y residual.

Con esta investigación se desea realizar un diagnóstico de clima laboral, para detectar las áreas a mejorar y así brindarle un mejor servicio a la comunidad, de esta manera conocer los factores que repercutan en la organización.

Desarrollo

El clima organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno (García, 2009)

Hacer una investigación sobre el clima organizacional dentro de una organización o empresa no es algo nuevo ya que es uno de los factores que más inciden y va de la mano

con la eficiencia y productividad de los colaboradores y de esto depende el éxito que tenga la empresa u organización.

De esta misma manera el desarrollo y permanencia de las organizaciones depende cada vez en mayor medida, de las personas que las integran tal como lo señala Eduardo Jorge Anoletto, 2009.

En este mundo donde cada vez las organizaciones se hacen más competitivas y demandantes la mayoría de las empresas buscan estrategias para hacer a sus empleados más productivos y eficientes, buscan innovación se actualizan con más nuevas maquinarias y tecnologías para hacer sus procesos más rápidos y así tener un servicio y respuestas inmediatas para sus usuarios.

A su vez detectar las necesidades de los usuarios, de los trabajadores y de la institución en general es determinante para el logro de los objetivos organizacionales y representa un área de oportunidad para aquellas técnicas y procedimientos susceptibles de mejora. (Álvarez et al. (2009)

Por lo tanto hacer un repaso de los objetivos que tiene la institución y lo que realmente está pasando en la actualidad, las bajas que está presentando en cuanto a su rendimiento y competitividad podemos observar que el personal de esta Institución no se identifica con los objetivos, de la misma forma que el pensamiento administrativo es muy antiguo, y se debería implementar nuevos objetivos que sean convenientes para los empleados y ellos se sientan identificados con ellos.

En el mismo orden de ideas Chiang M. y otros 2010 señalan que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño. Aunque muchos lo ven solo como un elemento más el poder conocer cómo se sienten los colaboradores en el ambiente donde desempeñan su trabajo diariamente es fundamental para cualquier empresa ya que con ella podemos medir los niveles de satisfacción, relaciones laborales, comunicación, eficiencia y eficacia entre otros.

En el ámbito laboral se pueden describir múltiples estímulos que actúan en el individuo y en el mundo del trabajo, afectándolo o haciéndolo de este lugar propicio para el logro de metas establecidas por la organización tal como lo señala (Sánchez J. y Otros 2012)

Además la mayoría de las personas pasan más tiempo en su trabajo que en su propio hogar, por lo tanto se debería fomentar un ambiente agradable donde el personal se sienta satisfecho que se sienta en familia esto da un sentido de pertenencia más amplio.

El clima organizacional y el ambiente son determinantes por su contexto económico, social y político; a su vez, aquel de manera invariable, influye en la productividad, la percepción y la salud de los trabajadores a pesar de los atributos personales y psicológicos de cada uno. (Prado 2014)

Una de las causantes de estrés en el trabajo es la sobrecarga del mismo el no saber dividir de manera adecuada las funciones y que a la vez por falta de personal en una organización el peso del trabajo sea más grande para los que están en el momento esto afectando la salud de los colaboradores y creando cansancio y desgaste físico.

Con el transcurso de los años la mala Imagen con que cuenta la Institución por el servicio que brinda a nivel Nacional no ha cambiado y el llamado que se hace a la privatización de esta Institución puesto que se piensa de que con una nueva administración podría mejorar el servicio que ofrece al país.

Con Teoría del Clima Organizacional de Likert, donde señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una Organización (Likert, 2014).

Variables causales son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables.

Variables intermediarias Estas Variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

Variables finales Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes.

Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario que corresponde a un clima cerrado y a un sistema muy participativo, que corresponde a un clima abierto.

Uno de los problemas más difíciles a los que se enfrenta esta institución es un responsable de comunicación interna ya que no cuenta con CO que posee las capacidades y justifique una inversión para un plan de comunicación con los empleados, ya que supone un coste importante para la organización y no tiene un efecto claro y visible de carácter inmediato.

En muchas ocasiones, el coste que implica comunicar (a nivel de recursos monetarios asignados) es inferior al coste que se tendría por No Comunicar (a nivel de funcionamiento de la empresa). Se debe convencer a la Dirección de la organización de la importancia que puede tener realizar una comunicación activa y eficiente a nivel interno, ya sea en cuestiones de funcionamiento interno (mejora de las relaciones internas entre los miembros de la organización) como también de los resultados económicos que se puedan derivar de ese mejor funcionamiento (mayor productividad, menores defectos, mayor

calidad, etc.). De esta manera, la comunicación interna se observaría como inversión de recursos (humanos, de tiempo y monetarios), para el mejoramiento de los resultados y del funcionamiento de la empresa.

Método

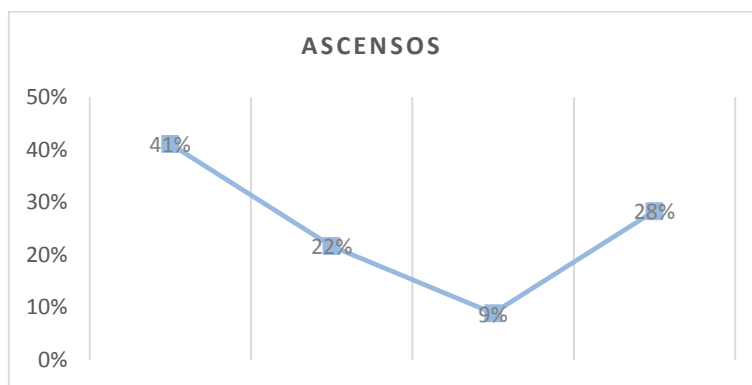
El presente estudio se considera descriptivo, no experimental, de campo, busca analizar las dimensiones que afectan el clima organizacional, se utilizó el instrumento diseñado por Chacín y Frassati (2011), validado por el juicio de cinco expertos y con un coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach de 0.94, considerando con un resultado confiable, la población objeto de estudio estuvo conformada por 60 sujetos que representan el total de empleados de una de las plantas del instituto, se excluyeron aproximadamente 9 sujetos que se encontraban de licencia durante el momento de la aplicación de la encuesta.

Resultados

A continuación se presenta los resultados de cada uno de las dimensiones del clima organizacional analizadas en la institución:

Tabla y grafica 1
Título: Ascensos

Totalmente de acuerdo	Medianamente De acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
41%	22%	9%	28%



Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 1. El 41% de los colaboradores están totalmente de acuerdo de que han alcanzado algún ascenso desde que llegaron a la institución mientras que el porcentaje de respuestas de los colaboradores que están totalmente en desacuerdo en que han

obtenido ascensos y aumento de salario es del 28% por lo que cabe destacar que la mayor parte ha recibido ascensos y aumento de salario, favoreciendo el clima laboral en esta dimensión.

Tabla y grafica 2
Título: Reconocimientos

Totalmente de acuerdo	Medianamente De acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
46%	6%	6%	41%



Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 2. El 46% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que reciben reconocimiento cuando se destacan en sus labores mientras que el 41% de los trabajadores responden que no reciben reconocimiento prácticamente la mitad de los trabajadores son reconocidos, mientras que la otra mitad dice lo contrario esto da como resultado una baja en el clima laboral de estas personas.

Tabla y grafica 3
Título: Salarios

Totalmente de acuerdo	Medianamente De acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10%	4%	3%	82%

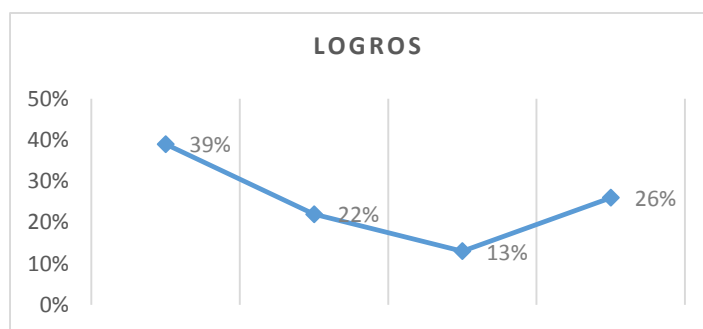


Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 3. El 82% de los trabajadores no está conforme con el salario que recibe por lo que se puede observar gran nivel de acuerdo entre los trabajadores con relación a este aspecto y un promedio muy bajo de 10% de aquellos trabajadores que se sienten conforme con su salario siendo esta una de las dimensiones menos valorada con pocas respuestas positivas.

Tabla y grafica 4
Título: Logros

Totalmente de acuerdo	Medianamente De acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
39%	22%	13%	26%

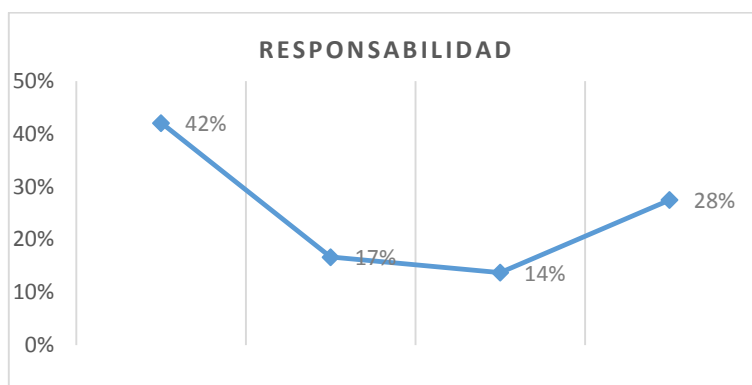


Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 4. El 39% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con que han obtenido logros desde que ingresaron a la institución y un 26% que está totalmente en desacuerdo en que haiga obtenido algún logro dando un porcentaje un poco inferior a las personas que respondieron positivamente a esta dimensión esto nos demuestra que la mayor parte del personal ha alcanzado logros y metas tanto en su vida personal como laboral desde que ingresaron a trabajar en esta entidad.

Tabla y grafica 5
Título: Responsabilidad

Totalmente de acuerdo	Medianamente De acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
42%	17%	14%	28%



Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 5. La mayor parte de los colaboradores se sienten responsables de las metas que se establecen en la organización con un promedio de 42% de respuestas positivas y un 28% del personal que no siente responsabilidad de las mismas , esto desde un punto es de ventaja para la Institución que la mayoría reconozcan que tienen una gran responsabilidad por responder al cumplimiento de las metas y de que cada uno cumpla con lo que le corresponde ya que también el trabajo de la mayoría depende de otros recursos y personas que si estas no cumplen son afectados.

Tabla y grafica 6
Título: Comunicación asertiva

Totalmente de acuerdo	Medianamente De acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
61%	19%	4%	16%

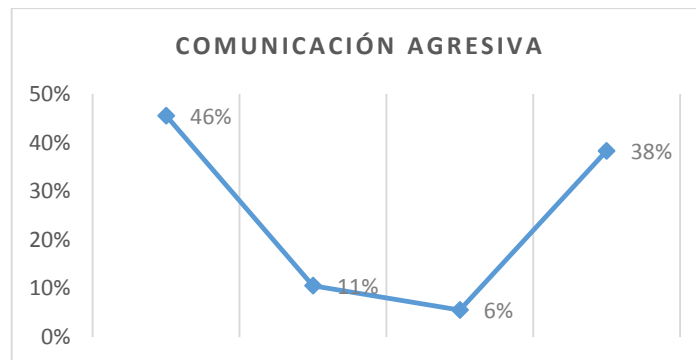


Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 6. El 61% que representa la mayor parte de los colaboradores, manifestaron que existe una excelente comunicación asertiva, en efecto porque están claras las indicaciones directas, sinceras y con tono de voz adecuada, mientras el 16% manifiesta que las indicaciones no son claras.

Tabla y grafica 7
Título: Comunicación agresiva

Totalmente de acuerdo	Medianamente De acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
46%	11%	6%	38%

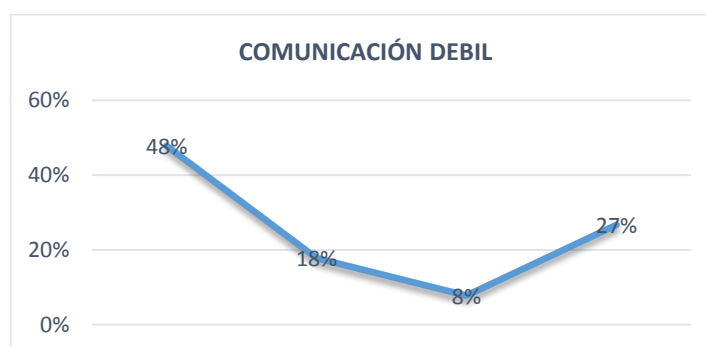


Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 7. La mayor parte de los colaboradores han manifestado un problema de relaciones interpersonales, por la forma agresiva con que se comunican a diario, usando lenguaje poco cortés, en voz alta y miradas desafiantes, mientras el 38% manifiesta que se comunica con tono adecuado y respetuoso.

Tabla y grafica 8
Título: Comunicación débil

Totalmente de acuerdo	Medianamente De acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
48%	18%	8%	27%

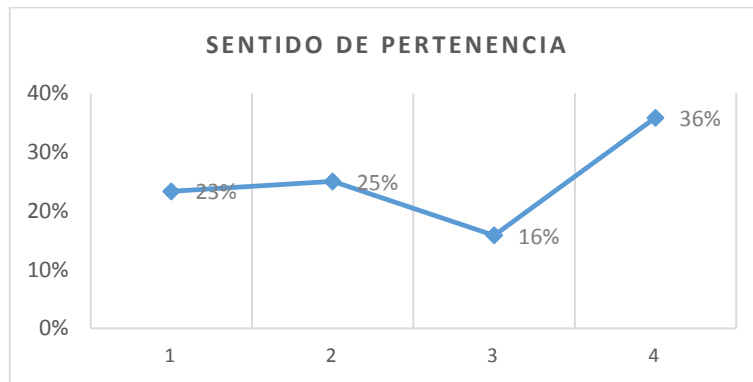


Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 8. El 48% de los colaboradores manifiestan que la forma de comunicarse es cortante y con un tono de voz muy bajo, además de que no se utiliza el contacto visual. Mientras que hay un importante grupo del 27% que no está de acuerdo con decir que su forma de comunicarse sea débil.

Tabla y grafica 9
Título: Sentido de pertenencia

Totalmente de acuerdo	Medianamente De acuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23%	25%	16%	36%

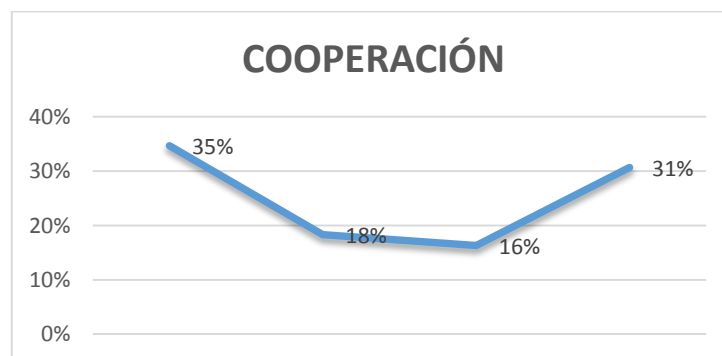


Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 9. El 36 % de los colaboradores manifiestan que la gran mayoría no tiene sentido de pertenencia por lo contrario el 25%; considera que trabaja en una empresa estable que garantiza su empleo, se siente orgulloso de pertenecer a la institución.

Tabla y grafica 10
Título: Cooperación

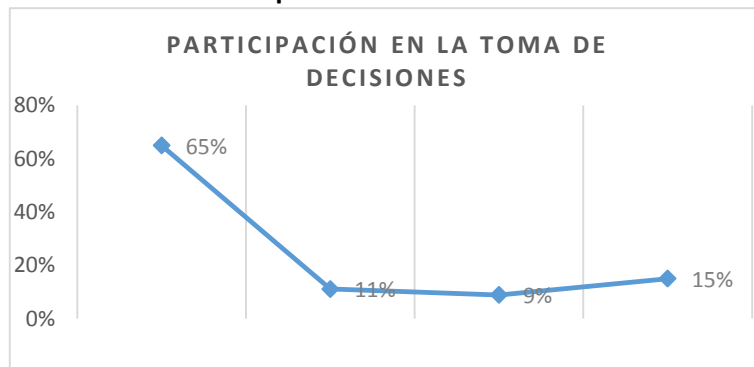
Totalmente de acuerdo	Medianamente De acuerdo	Medianamente En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
35%	18%	16%	31%



Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 10. El 35% que representa la mayoría de los colaboradores manifiesta que están de acuerdo con la cooperación y esto se debe a que la organización ha definido sus objetivos y las metas institucional; sin embargo el 31% han manifestado que no están de acuerdo al sistema de cooperación porque los compañeros no trabajan en equipo y además no se toman en cuenta sus ideas.

Grafica 11
Título: Participación en la toma de decisiones



Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 11. El 65% de los colaboradores está de acuerdo con que participar en la toma de decisiones es importante para el crecimiento y objetivos de la institución, mientras que el 15% respondió que no está de acuerdo que la toma de decisiones dependa de la participación del colaborador.

Grafica 12
Título: Liderazgo directivo



Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 12. El 35% de los colaboradores manifiesta que su superior o líder orienta y delega las actividades asignadas, mientras que el 28% manifiesta que el líder o superior no dirige las tareas asignadas.

Grafica 13
Título: Liderazgo participativo



Fuente: Abadía, Jackson, Mojica (2018)

Tabla 13. El 57% de los colaboradores manifiesta que no es consultado por sus superiores al momento de la toma de decisiones, mientras apenas el 9% manifiesta que sus superiores toman en cuenta sus ideas.

CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo de diagnosticar el clima organizacional se pudo concluir que el liderazgo es una de los aspectos que prevalece y afecta el clima por sobre todos los indicadores restantes que pudiera inferirse que cambiarían al cambiar es estilo de liderazgo de uno autocrático a uno más participativo donde pueda ponerse en práctica el consenso para la toma decisiones.

Asimismo, el los indicadores de ascensos se han llevado a cabo en menos de un 50% de acuerdo a lo arrojado por los entrevistados, existe un problema comunicacional y peor aún las relaciones interpersonales se encuentran deterioradas, lo cual amerita trabajar en optimizar las mismas, ya que este aspecto impacta negativamente en el clima organizacional.

Es necesario reforzar los reconocimientos, ya que casi la mitad de los colaboradores no se siente reconocidos, se sugiere implementar prácticas para que cada vez que realiza una actividad eficiente es reconocido verbalmente por su líder o jefe dentro de su departamento, o alguna actividad periódica donde se otorguen reconocimientos cuando

se destaca en sus labores, asimismo, otorgar reconocimientos escritos o bonos de reconocimiento cuando eleva su rendimiento por periodos prolongados.

En cuanto al estilo de comunicación, aunque predomina el asertivo, hay una fuerte inclinación en la comunicación débil y agresiva lo que esto pudiera estar creando micro climas que afectan el desempeño y la productividad entre los compañeros de trabajo, la comunicación débil se caracteriza por no establecer contacto visual o utilizar un tono de voz que no trasfiere correctamente la información y la comunicación agresiva se define por usar un tono de voz muy alto y poco cortés, esto daría como resultado probablemente la falta de cortesía entre colaboradores.

En relación al sentido de pertenencia también los resultados denotan ciertas diferencias, la mayoría considera que tienen estabilidad en el cargo por los años de servicio y algunos están dispuestos a colaborar con otras áreas, sin embargo la falta de recursos y equipos congestiona la cooperación entre miembros y entorpece las labores cotidianas.

En cuanto al liderazgo, los resultados mostraron que el líder puede tornarse poco accesible y poco preocupado por el bienestar de los colaboradores, esto repercute el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

Es preciso promover un estilo de liderazgo que busque el cumplimiento de los objetivos de la institución y al mismo tiempo se preocupe por el bienestar de los colaboradores, siendo una institución que brinda un servicio muy vital para la sociedad y que cuenta con personal con amplia experiencias, es preciso mantener la importancia de valorar a la gente.

Desarrollar espacios para afianzar el sentido de colaboración y mejorar los estilos de comunicación fortaleciendo el estilo asertivo, versus el agresivo o débil

Establecer un sistema integral para la generación de información que apoye las funciones y el cumplimiento de las actividades así como la atención de casos.

Brindar las herramientas y equipos necesarios para realizar las labores y por ende elevar la productividad y atención primaria de casos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Chiavenato, I. (2008). Administración de Recursos Humanos. Editorial Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.

Goran Ekvall (2008). El clima organizacional, Colegio Oficial de Psicólogos. Editorial en Madrid.

- La Rosa Cruz Y (2008). Clima Organizacional en el Centro. Estado Sucre, Escuela Nacional de Salud Pública. Editorial República Bolivariana de Venezuela.
- Bermejo, G. de la Rosa, B. G. Montaudon (2008). Evaluación del clima organizacional en una unidad de tercer nivel. Editorial Juárez de México.
- Massip et al., C. Massip, R. Ortiz, M. Llantá, M. Peña, I. (2008). La evaluación de la satisfacción del personal en un reto a la calidad. Editorial Cubana.
- Hugo Iván Aburto Pineda y Joel Bonales Valencia (2009). Habilidades directivas. Editorial Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Cortés N., (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Editorial Xalapa. Veracruzana.
- Urdaneta, C. Álvarez. Urdaneta (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones de los sectores. Editorial Venezolana de G.
- Salas, (2009). Efectos de la interacción entre la cultura y las subculturas organizacionales en el clima de la organización. Editorial Monterrey.
- Medina Yáñez L (2009). Clima Organizacional, Diagnóstico Integral Simón Bolívar. Casacoíma. Estado Delta Amacuro. Editorial La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Arnoletto, E. y Díaz, A. (2009). Un aporte a la gestión pública. Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración Pública. Editorial Córdoba, Argentina.
- Bravo Campos E (2009). Clima Organizacional en la Coordinación Nacional de Logística. Editorial La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- García Solarte M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Editorial Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración.
- Carrillo, Sonia Palma (2009) Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. El Cid Editor | apuntes.
- Margarita Chiang Vega, María José Martín Rodrigo, y Antonio Núñez Partido (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Editorial Pontificia Comillas.
- Robbins SP, Judge TA (2010). Introducción al comportamiento organizativo. Editorial Madrid: Pearson.
- Almeida, Stanley Pacheco; Ferreira, María Cristina (2010). El impacto de las actitudes de cambio organizacional en el comportamiento de ciudadanía, Editorial Brasilia.
- Vargas, J. (2010). Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Editorial Pereira.

- Camacho D. y Montero, (2010). El clima organizacional y su influencia en la calidad de servicio de los administradores del gobierno. Editorial Estatal de Bolívar.
- García et al., Moro M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal. Editorial Colombia Calidad Asistencial.
- Pelaes, O. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios. Editorial Mayor de San Marcos.
- Chiang Vega, M., & Nuñez Partido, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas.
- Carmona V. y Jaramillo, (2010). Estudio del clima organizacional. Editorial Pereira
- Hernández et al., R. Hernández. Fernández P. Baptista (2010). Metodología de la investigación del clima organizacional. Editorial McGraw Hill.
- Evia, (2011) Influencia del clima organizacional en el servicio al cliente. Caso: empresa Pasticel. Editorial Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Segredo Pérez AM. Clima Organizacional y Control interno. En: López Puig P. (2011). Editorial, Multimedia para el desarrollo del Control Interno. Editorial La Habana: CEDISAP.
- Marcio Freire, Valeriano; Talamini, Edson; de Oliveiraa, Leticia. (2011). Diagnóstico de clima organizacional utilizando a matriz de importancia del desempeño: aplicada en una pequeña empresa do agro negocio. Editorial Universidad Federal da Grande Dourados.
- Segura Massó AA (2012). Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios. Editorial Ava Enferm.
- Cabello, E, J. Chirinos (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios. Editorial Herediana.
- Ramos Moreno, D. C. (2012). El Clima Organizacional: Definición, Teoría, Dimensiones Y Modelos De Abordaje.
- Castellanos Martínez Javier Francisco (2012). Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamplona. Editorial Académica Española.
- Castellanos Martínez, José Luis; Sánchez Leyva; Aguirre Alemán, Patricia Martínez Moreno, María Guadalupe (2012). Clima Organizacional. Editorial EAE.
- Patarroyo, J. (2012). Clima organizacional: elemento clave para el proceso de calidad en las instituciones. Editorial Colombia.

Jesús Felipe Uribe Prado (2015). Clima y Ambiente Organizacional. Editorial El Manual Moderno.

Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión Estratégica Del Clima Laboral. Universidad Nacional De Educación A Distancia.