

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA PROINSALUD IPS LOCALIZADA EN TULUA – VALLE DEL CAUCA
PERIODO 2012**

DANNY FABIÁN SÁNCHEZ POSADA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE TULUA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUA
2012**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA PROINSALUD IPS LOCALIZADA EN TULUA – VALLE DEL CAUCA
PERIODO 2012**

DANNY FABIÁN SÁNCHEZ POSADA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**DIRECTOR
CARLOS ALBERTO POLANCO HUERTAS
PROFESOR**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE TULUA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUA
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Tuluá ,02 de Enero de 2012

DEDICATORIA

Un trabajo como este, es realizado de manera individual o grupal, pero no se pueden olvidar a todas aquellas personas que están detrás de nosotros, puede que en todo este proceso no sufran, no se desilusionen, no lloren, no les dé por tirar la toalla, como nos pasa en algunos momentos a quienes pasamos por esta etapa, pero estas personas son las que nos motivan, nos dan fortaleza, nos apoyan y nos dan las fuerzas que necesitamos cuando estamos cayendo, por eso agradezco a aquellas que me escucharon y aconsejaron cuando lo necesite.

A mi familia, mis padres Ruth Nelly Posada y William Sánchez, y tíos James Posada, Robert Posada, Ferney Posada y Mauricio Aguilar, más que agradecerles les doy mil bendiciones, pues todos juntos y a su modo me brindaron un apoyo incondicional, son un gran pilar que me permiten lograr alcanzar mi metas y hoy poder mostrarles que cada uno de los esfuerzos y sacrificios que hicieron por mí no fueron en vano.

A todos mis profesores de la **Universidad del Valle** que día a día me brindaron sus conocimientos y me inculcaron el amor por mi carrera y sobretodo mi director de tesis Carlos Alberto Polanco, gracias por ayudarme en este logro personal, sus consejos, recomendaciones, acompañamiento y sobre todo el tiempo que dedico a este proyecto vale mucho y permite gratificar la labor que realiza día a día como educador.

Por último pero no menos importante esta Dios, a quien le doy infinitas bendiciones, pues me permitió ser paciente, tener mucha sabiduría y poder en este momento lograr alcanzar ese sueño profesional que mucho anhelamos, culminar esta etapa que inicio hace cinco año, la cual tuvo obstáculos que supe sobrepasar con la plena confianza en él.

Mil Gracia a todos.

“El título lo obtengo YO, pero fue construido por todos con cada granito de arena aportado”

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
CAPITULO I. PREAMBULO.	
1.1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN “Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa PROINSALUD IPS localizada en Tuluá - Valle del Cauca periodo 2011”	19
1.2. CATEGORIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3. ANTECEDENTES	20
1.4. JUSTIFICACIÓN	24
1.4.1. Justificación practica	25
1.4.2. Justificación teórica	26
1.4.3. Justificación metodológica	27
1.5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	27
1.6. OBJETIVOS	27
1.6.1. Objetivo general	27
1.6.2. Objetivos específicos	28
CAPITULO II. MARCOS DE REFERENCIA	
2.1. MARCO TEÓRICO	29
2.1.1. Modelos clima organizacional	39
2.2. MARCO CONCEPTUAL	43
2.3. MARCO CONTEXTUAL	47
2.4. HIPOTESIS	48

CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE ESTUDIO	49
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	49
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	50
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	50

CAPITULO IV. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA PROINSALUD I.P.S	51
4.2. MISIÓN	52
4.3. VISIÓN	52
4.4. PRINCIPIOS	52
4.5. VALORES	52
4.6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	53
4.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	54

CAPITULO V. DESARROLLO DE OBJETIVOS

5.1. INSTRUMENTO DEFINIDO PARA DESARROLLAR LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	55
5.2. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES A EVALUAR.....	59
5.3. FACTORES SOBRESALIENTES Y DISCREPANCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE PROINSALUD I.P.S.....	67
5.3.1. Datos generales.....	67
5.3.2. Relaciones interpersonales.....	68
5.3.3. Estilos de dirección	70
5.3.4. Retribuciones	72
5.3.5. Sentido de pertenencia	74

5.3.6. Disponibilidad de recursos	76
5.3.7. Estabilidad	78
5.3.8. Claridad y coherencia en la dirección	80
5.3.9. Valores colectivos	82
5.3.10. Análisis general.....	84
5.3.10. Apreciaciones y generalidades de la investigación	85
5.4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	87
6. CONCLUSIONES	95
7. RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	100

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Portafolio de servicios.....	53
Cuadro 2. Tipos de Variables.....	58
Cuadro 3. Propuestas de mejoramiento.....	89

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelos de clima organizacional propuestos por Katz Y Kahn (1995) .	40
Figura 2. Modelo de clima organizacional propuesto por La universidad de Alcalá de Henares	40
Figura 3. Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs,(1987)	41
Figura 4. Modelo de clima organizacional de Anderson (citado por Martín y Colbs., 1998).....	42
Figura 5. Modelo de clima organizacional de Evan (citado por Peiró, 2001)	43
Figura 6. Estructura organizacional	54

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Edad.....	67
Grafica 2. Genero.....	67
Grafica 3. Antigüedad.....	68
Grafica 4. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.....	68
Grafica 5. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.....	68
Grafica 6. Los miembros del grupo son distantes conmigo.....	69
Grafica 7. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.....	69
Grafica 8. El grupo de trabajo valora mis aportes.....	69
Grafica 9. Relaciones interpersonales.....	70
Grafica 10. Mi jefe genera una atmosfera de confianza en el grupo de Trabajo.....	70
Grafica 11. El jefe es maleducado.....	70
Grafica 12. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.....	71
Grafica 13. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.....	71
Grafica 14. El jefe desconfía del grupo de trabajo.....	71
Grafica 15. Estilo de dirección.....	72
Grafica 16. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.....	72
Grafica 17. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.....	72
Grafica 18. Estoy de acuerdo con mi aspiración salarial.....	73

Grafica 19. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa.....	73
Grafica 20. Los servicios de salud que recibo son deficientes.....	73
Grafica 21. Retribución.....	74
Grafica 22. Realmente me interesa el futuro de la empresa.....	74
Grafica 23. Recomiendo a mis amigos la empresa como excelente sitio de trabajo.....	74
Grafica 24. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.....	75
Grafica 25. Sin remuneración no hago horas extras.....	75
Grafica 26. Sería más feliz en otra empresa.....	75
Grafica 27. Sentido de pertenencia.....	76
Grafica 28. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.....	76
Grafica 29. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.....	76
Grafica 30. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.....	77
Grafica 31. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo...	77
Grafica 32. La iluminación del área de trabajo es deficiente.....	77
Grafica 33. Disponibilidad de recursos.....	78
Grafica 34. La empresa despide a los empleados sin tener en cuenta su desempeño.....	78
Grafica 35. La empresa brinda estabilidad laboral.....	79
Grafica 36. La empresa contrata personal temporal.....	78
Grafica 37. La pertenencia en el cargo depende de preferencias personales	79
Grafica 38. De mi buen desempeño depende la pertenecía en el cargo.....	80

Grafica 39. Estabilidad.....	79
Grafica 40. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.....	80
Grafica 41. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.....	81
Grafica 42. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.....	80
Grafica 43. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.....	81
Grafica 44. Las metas de la empresa son poco entendibles.....	82
Grafica 45. Claridad y coherencia en la dirección.....	81
Grafica 46. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.....	82
Grafica 47. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.....	83
Grafica 48. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.....	82
Grafica 49. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.....	83
Grafica 50. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.....	84
Grafica 51. Valores colectivos.....	83
Grafica 52. Análisis conjunto de las variables.....	84
Grafica 53. Valoración del clima organizacional.....	84

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. Cuestionario de preguntas medición del clima organizacional de PROINSALUD IPS.....	100
--	------------

INTRODUCCIÓN

El entorno laboral continuamente se ve afectado por los problemas del día a día que presentan sus trabajadores, así mismo la fuerte presión que se produce en algunos puestos de trabajo y los problemas que traen de casa, lo cuales les genera estrés psicológico. Cada una de estas situaciones conlleva al agotamiento, aparición de dolencias físicas, cansancio, falta de atención, desinformación, entre otros, es por ello que se requiere conocer de manera detallada los factores que conllevan a esta situación, buscando abrir una puerta que posibilite cambios, basados en los resultados obtenidos y partiendo de este trabajo como herramienta de apoyo que contribuya al mejoramiento.

Las diferentes propuestas que se puedan plantear a partir del objetivo de la investigación, se centraran en la evaluación y previo análisis de las situaciones cotidianas de la empresa en la cual se realiza el estudio, permitiendo mostrar el alcance que tiene el estudiar y trabajar en pro de mejorar el clima laboral dentro del proceso del desarrollo organizacional.

Es pertinente resaltar que dentro de todo el proceso organizacional, preocuparse por el cómo incide el personal en el desarrollo de este es de suma importancia, es por ello que la siguiente investigación se lleva a cabo con el fin de determinar algunas de las variables que afectan o intervienen en el correcto funcionamiento del clima laboral, puesto que cada una de las partes involucradas en el proceso tienden a reflejar cualidades y capacidades particulares.

Así mismo el desarrollo de este proyecto, permite aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación, experimentando de esta manera la integración que se da entre la academia y el entorno social y empresarial que permita dar respuestas a las posibles falencias u omisiones que se detecten.

Al planteamiento y apoyo teórico – conceptual se asocia la parte aplicativa, para ello se opta por hacer partícipe de esta investigación a la empresa PROINSALUD I.P.S, esta entidad es idónea para el desarrollo de la presente investigación ya que se encuentra en proceso de crecimiento y consolidación en el mercado, por ello, es que en busca de alcanzar sus objetivos organizacionales pretende de manera simultánea fortalecerse internamente, así mismo, con el presente trabajo se buscara indagar, explorar y analizar los diversos componentes que comprenden el clima organizacional.

1. PREAMBULO.

1.1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

“Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa PROINSALUD IPS localizada en Tuluá – Valle del Cauca periodo 2012”

Dada el área de acción, el campo de investigación y la marcada tendencia del investigador hacia la concepción de las organizaciones que aprenden, se procede a direccionar la investigación hacia dicho tema, teniendo en cuenta además lo accesible de la información dentro del entorno empresarial y la posibilidad de acceder a un marco metodológico, capaz de responder a los retos que impulsa nuestra universidad a través de la investigación, permitiendo con ello obtener el título profesional de administrador de empresas.

Por otro lado, genera la posibilidad de construir nuevos conocimientos y experiencias que permitan identificar la realidad del ambiente que se vive al interior de las empresas, concibiendo la organización como un todo.

1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- ¿Las condiciones adoptadas por la empresa PROINSALUD I.P.S permiten determinar los factores que conllevan a las relaciones interpersonales de esta?
- ¿La orientación asumida por los cargos de dirección de PROINSALUD I.P.S permite que los empleados tengan claridad y desenvolvimiento en sus diferentes áreas de trabajo?

- ¿Las variables de incidencia del clima organizacional son acordes con lo que presenta la empresa PROINSALUD I.P.S?
- ¿Los rasgos distintivos de cada uno de los grupos de la empresa PROINSALUD I.P.S se generalizan dentro del contexto particular de la organización?

1.3. ANTECEDENTES

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en éstas, las nuevas exigencias y los constantes cambios, obligan a la alta dirección a adoptar medidas sobre la conducta individual y grupal del recurso humano, direccionándola hacia las metas de la organización, estableciendo así bases psicológicas y psicosociales en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Para nadie es un secreto que el medio ambiente es un factor que incide en los cambios en el comportamiento, predisponiendo de manera positiva o negativa y reflejándose esto en una limitada o baja productividad, en la creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable netamente dependiente del exterior, sino como un activo intangible para las organizaciones y una herramienta para alcanzar una completa integración.

En las organizaciones formadas por personas de distinto carácter, a veces se producen problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros. A menudo las pequeñas discrepancias o malos entendidos son fáciles de superar, siempre y cuando primen sobre ellas los objetivos grupales. Pero cuando los problemas no se confrontan, ni se arreglan a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones vaya en contra de los compromisos y las tareas que se establezcan para el cumplimiento de los objetivos del grupo y éstos fracasen.

Las empresas prestadoras de servicios deben mostrar a sus clientes un desarrollo en cuanto a estrategia y metodología de investigación del clima organizacional. Esto se logra a través de encuestas, desde el diseño del cuestionario hasta la implementación de cambios, pasando por la recolección de datos, su procesamiento y reporte de resultados para la planificación de acciones.

Como se puede ver, se vive en una época de cambio, por ello es necesario que la generación de profesionales que están liderando empresas tengan una mente abierta para soportar los avances de la tecnología y aplicarlos a su organización; gracias a los bajos costos de esas nuevas herramientas tecnológicas y a la competencia en los mismos es más fácil exigir e implementar medios que faciliten la toma de decisiones correctas.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que hacen parte de ella, tanto elementos internos como externos, es necesario también mencionar, que si una organización no cuenta con un clima favorable se verá en desventaja con otras que sí cuenten con este, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios.

Cualquier organización que respalde la idea de alcanzar niveles elevados de eficiencia y eficacia en la gestión de sus funciones características debe considerar el desarrollo de iniciativas dirigidas en este sentido, dedicándose al diseño, desarrollo e implantación de mecanismo analíticos y persuasivos, los cuales tienen que ver directamente con la medición de variables intangibles entre las cuales se encuentra el Clima Organizacional. Para ello, se requiere considerar algunos factores¹, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, y serán los siguientes:

¹ Planteado por: Davis y Newstrom (1999)

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

Medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización².

Dentro de las medidas que se adoptan en lo referente al clima organizacional, se pueden identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a la *medida múltiple de atributos* organizacionales, se considera el clima organizacional como un conjunto de características que describen a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas, por lo que se llevaría mucho tiempo analizarlas todas, además sólo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el

² **Edel, R. García, A. Guzmán, F.:** (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007cl/> , citado por Gibson y colbs (1987)

comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

En cuanto a la *medida perceptiva de los atributos individuales*, representa más bien una definición metódica del clima organizacional que responde al argumento que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. De esta manera el clima es visto como sinónimo de opiniones personales, siendo éste, más un factor que está en función de las características personales que de los factores organizacionales.

Un cuestionamiento que plantea diferencia, parte de señalar que algunas variables pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente; aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento que esté pasando la institución y quien esté proporcionando la información, sin embargo, esto no es motivo de preocupación en el momento de medir el clima, puesto que eso significa que en ese lapso, el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además es importante recordar que las organizaciones no son estáticas, por lo que la misma dinámica de la organización lleva a percibir distintos climas.

Teniendo en cuenta las posturas que se plantean, el clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el ambiente generado por la dirección. Por ejemplo, un estilo de mando muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima

laboral tenso, de desconfianza y con actitud de desinterés e irresponsabilidad de parte de los subordinados, lo que conducirá a adoptar un estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Es pertinente mencionar que para evaluar el clima organizacional, no se plantea como necesario hacer un sondeo a todos los miembros de la organización. La encuesta puede ser efectiva si se toma una muestra representativa del grupo, por lo que el clima de cada departamento o unidad que compone la organización sería equivalente al clima total.

Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen³

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación práctica

El seleccionar esta línea de investigación, surge de la necesidad que presentan las organizaciones actuales de enmarcar su identidad a través de la medición, análisis y control de su clima organizacional, buscando de esta manera un mejoramiento continuo en el ambiente interno, aumentando así la productividad, esto sin dejar a un lado el recurso humano.

³ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/alanis_l_g/capitulo2.pdf, citado por Litwin, G y Stinger, H (1978)

Lo anterior converge en que las conductas y las actitudes de cada uno de los empleados están influenciadas por algo más que la disposición, la entrega, la entereza y las mismas habilidades de éstos, y pasa a ser predicha por el dinamismo presentado por la organización, lo cual va de la mano de las actitudes y conductas adoptadas por los grupos representativos al interior de la organización que a la vez está acompañado por el contexto social.

Los elementos que se resaltan permiten describir el desarrollo del clima organizacional; el progreso o retroceso será la medición de las relaciones entre dichos elementos y la empresa PROINSALUD IPS.

Del mismo modo, factores que influyen en el proceso de este proyecto son la aptitud de servicio, disposición y colaboración por parte de la empresa, así mismo el beneficio que representa tanto para ellos como para quien desarrolla el estudio; puesto que esta herramienta pretende ser un mecanismo de apoyo para la toma de decisiones de la empresa objeto de estudio. En esta investigación se verá la relación existente entre cada una de las partes que la conforman, se presentaran igualmente propuestas para reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos en busca de beneficios, tanto para el personal como para la entidad, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y la excelencia.

1.4.2. Justificación teórica

Con este proyecto se pretende fortalecer cada uno de los conocimientos, herramientas y habilidades adquiridas por parte del investigador durante el proceso de preparación académica, permitiendo con esto adquirir experiencia en el área en el cual influye este, logrando a si mismo generar interacción con medios externos con los que habitualmente no se tiene contacto directo.

Cada uno de los conceptos y campos que han venido afectando en los últimos tiempos el área del talento humano, permite que se diseñen nuevos mecanismos de acción en donde la participación del individuo logra ganar importancia, ya que este es quien ayuda en la transformación de las organizaciones, buscando con esto a su vez conseguir que sus necesidades se logren satisfacer, por ello es de suma importancia poner en práctica cada uno de los conocimientos y adquirir con ello experiencia en gestión del talento humano por parte del investigador con proyectos que involucren el ámbito público y privado, en este caso particular el privado.

De igual manera se pretende seguir un lineamiento teórico-práctico que permita responder a los retos generados por la universidad en cuanto a investigación; en lo personal, se convierte en la posibilidad de encaminar los conocimientos y experiencias adquiridos durante el proceso de formación hacia una organización prestadora de servicios y que por medio del desarrollo de la investigación se generen cambios positivos al interior de ella, permitiendo con esto forjar una percepción objetiva y favorable por parte del cliente.

Aunque los planteamientos teóricos que apoyan el estudio e investigación del clima organizacional son diversos, este se centrará en aquellos que tienen al individuo como eje fundamental en el logro de los objetivos organizacionales, así mismo, dentro de los diferentes teóricos que se retoman se resalta a Likert el cual permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza del clima y además permite analizar el papel que juega cada una de las variables que conforman el clima que se observa.

1.4.3. Justificación metodológica

Dado que constituye una investigación aplicada se ajusta a la Norma Técnica de ICONTEC NTC 1486. Sexta Actualización julio 23 de 2008 y según el acuerdo No 009 establecido por el registro académico de la Universidad del Valle.

Según el **capítulo XIV DE LOS TRABAJOS DE GRADO, artículo 90 del acuerdo 009**: en todos los programas académicos de la Universidad del Valle, se exigirá como requisito parcial para la obtención del título, un Trabajo de Grado, el cual podrá tener diferentes modalidades: Monografía, Proyecto, Pasantía, Práctica, Ensayo, Traducción u otras aprobadas por el Consejo Académico. Cada modalidad dependerá de los objetivos del programa académico, del perfil profesional del egresado, del nivel de exigencia del programa académico defina esta asignatura y de los intereses del estudiante.

1.5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación que se realiza mediante la medición del clima organizacional se plantea con base el siguiente interrogante:

¿Es posible determinar las características que afectan la estructura del clima organizacional de la empresa PROINSALUD I.P.S que permita con esto entregar una propuesta de mejoramiento?

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo general

Presentar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional a la empresa PROINSALUD I.P.S del municipio de Tuluá – periodo 2012.

1.6.2. Objetivos específicos

- ✓ Determinar el modelo a emplear para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional
- ✓ Definir las variables pertinentes al clima organizacional que se desean medir en la empresa PROINSALUD I.P.S.
- ✓ Determinar si los factores predominantes dentro del clima organizacional de PROINSALUD I.P.S generan discrepancia entre las personas que laboran en la empresa.
- ✓ Plantear una propuesta de mejoramiento del clima organizacional a la empresa PROINSALUD I.P.S.

2. MARCOS DE REFERENCIA.

2.1. MARCO TEÓRICO

Partiendo de la idea que el clima organizacional (eje de investigación), está comprendido dentro de los factores previstos por la cultura organizacional, debe tenerse claridad de lo que fomenta esta, para ello se hace referencia inicialmente a aspectos que son relevantes para la integración, comprensión y coherencia del eje de investigación.

La idea de concebir las organizaciones como culturas constituye un fenómeno bastante reciente. Hace un par de años las organizaciones eran consideradas simplemente como un medio fundamentado en la coordinación y control de un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, estas se acunian a los individuos; pudiendo ser como estos, rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras pero una y otra tienen un ambiente y carácter especial que va más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos que manejan el tema organizacional han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.⁴

Taylor dentro de sus ponencias, presenta argumentos que permiten cambiar las mentalidades. Donde presenta la constatación del “malentendido” sobre las cuotas de producción. Este malentendido genera un círculo vicioso, alimentado por el hecho de que el patrón y el obrero, cada cual a su manera, están convencidos de que la otra parte no aporta sino una mínima fracción de lo que podría y debería hacer, en producción y salarios, respectivamente. Por ello Taylor en la búsqueda

⁴ Camacaro, P.R.: (2010) *"Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana. (Caso: aviación militar venezolana)"*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2010/prc/

de solucionar estos cuestionamientos presenta los *principios de dirección científica*.

“La ciencia es la que indica cómo proceder y ello además se aviene al sentido común y a la actitud razonable y honesta, todos deberían someterse a ella diligentemente”

Taylor propone cuatro principios de dirección científica:⁵

Primer principio:

“Los miembros de la dirección enfocan la ciencia de la ejecución de cada elemento del trabajo que remplaza a los antiguos métodos empíricos”.

Con este se hace referencia a lo que se ha denominado *la apropiación real del trabajo por parte de los dirigentes*. La esencia de este es básicamente, transferir todas las técnicas de trabajo, tecnología y trucos manuales desarrollados por los obreros en la realización de sus tareas, hacia los miembros de la dirección.

En cuanto a esto, Taylor plantea que es inaceptable que los directivos continúen ignorando lo que realmente hacen sus colaboradores en el ejercicio de su tarea; por lo cual se imposibilita el hecho de que ignoren totalmente como lo hacen. Para esto se debe realizar un estudio científico del mínimo gesto realizado por el trabajador, en su mínima tarea. Se estructura al mínimo detalle el trabajo más simple que realiza el trabajador de una manera voluntaria, mostrando cada gesto, cómo desplazarse, incorporarse, cuándo detenerse, cuándo retomar, esto debe presentarse a todos los trabajadores y oficios; que la dirección los estudie, los

⁵ Aktouf, Omar.: “La Administración: Entre tradición y renovación” 2da Edición en Español. Gaëtan morin éditeur.

defina y determine en qué consiste una verdadera jornada de trabajo, para luego imponerla como norma.

Segundo principio:

Los dirigentes “escogen a sus obreros de manera científica, los capacitan, instruyen, a fin de posibilitarles realizar el pleno desarrollo, mientras que, en el pasado, cada obrero escogía un trabajo y se capacitaba a si mismo lo mejor que podía”.

Este principio involucra la selección científica de los empleados *“el hombre correcto en el lugar correcto”*. Tras haber determinado y definido lo que hay que hacer y cómo hacer, la dirección tiene que precisar qué tipo de trabajo debe confiar a qué tipo de empleado, estudiando sistemáticamente el carácter, la personalidad y la actitud de cada subordinado.

Tercer principio:

Los dirigentes “colaboran cordialmente con sus obreros con el objeto de tener certeza de que el trabajo se ejecuta conforme a los principios de la ciencia que ha sido creada”.

Este permite conocer a los trabajadores, también permite conducir a la dirección a asegurarse de que los trabajadores efectivamente respeten y realicen el trabajo científico.

Cuarto principio:

“El trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros. Los

miembros de la dirección se hacen cargo de todo trabajo para el que estén mejor calificados que los obreros, mientras que, en el pasado, todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad que él implicaba eran incumbencia de los obreros”.

Este principio es el más confuso, Taylor al explicarlo, habla de la división casi igual del trabajo entre el obrero y la dirección, el trabajo que antes era realizado exclusivamente por el obrero, debe dividirse en dos partes, se desprende el hecho de que todo acto del obrero debe ser precedido por otro acto realizado por algún miembro de la dirección.

Se agrega que con esto se pretende generar una colaboración íntima, personal entre dos partes y armonía establecida como regla general en vez de discordia.

Así mismos se presenta a Schein quien exhibe una de las definiciones más aceptadas de Cultura Organizacional:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problema” (SCHEIN, 1984:56)⁶

Schein plantea que se puede instruir la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

⁶ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/

El **primer nivel**, es el de los **artefactos visibles**, comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.

El **segundo nivel**, es el de los **valores** que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que el puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

Finalmente, el **tercer nivel** es el de los **supuestos inconscientes** (es algo que no es cuestionado, que se vuelve automático, naturalizado), este revela de manera confiada la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que orientaron las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes.

Según Stephen Robbins, la cultura organizacional es entendida como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”. Si se examina con atención, este sistema de significados es un conjunto de características básicas que valora la organización; esto se puede referenciar de un conjunto de características que captan la esencia de la cultura de una organización. Lo siguiente es planteado por el mismo autor:

1. *Innovación y asunción de riesgos.* El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. *Atención al detalle.* El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados.* El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. *Orientación hacia las personas.* El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. *Orientación al equipo.* El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
6. *Energía.* El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
7. *Estabilidad.* El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *statu quo* en lugar de insistir en el crecimiento.

(Robbins, Stephen 2004, p 321).⁷

Aunque se determina que la cultura organizacional representa una percepción común de los miembros, se buscaría que al tener individuos de orígenes o niveles distintos en la organización, deberían describirla de una manera casi que similar; de igual manera, no se pretende con esto obviar el hecho de que las organizaciones cuentan con una cultura dominante y numerosas subculturas.

La cultura dominante, se ve reflejada en lo que se vive en la organización, aquí se observan los valores compartidos por la mayoría de los miembros de la

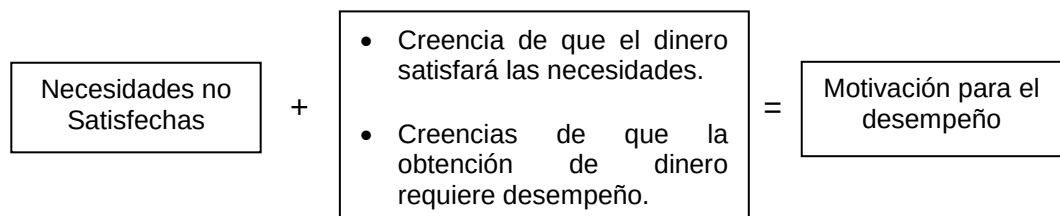
⁷ **Robbins, P. Stephen.**: "Comportamiento Organizacional". 7ma Edición, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://blog.espol.edu.ec/rpaladin/tag/organizacional-robbins-stephen-7ma-edicion/>.

organización, por otro lado encontramos las subculturas, siendo estas las que evidencian los problemas y situaciones particulares que comparten los miembros de la organización, esto permite establecer un marco coherente de la cultura organizacional o cultura dominante.

Por otro lado, encontramos a Lawler III quien manifiesta en su teoría de las expectativas⁸ el significado que presenta el dinero para los miembros de una organización, en donde este se convierte en un factor motivacional y de desempeño, viéndose esto reflejado en el compañerismo y la dedicación a la organización.

Así mismo es presentado por este teórico dos fundamentos sólidos:

1. Las personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos productos que satisfacen las necesidades personales.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer ese tipo de percepción.



⁸ Chiavenato, Chiavenato.: "Administración de recursos humanos". 5ta Edición. Mc Graw Hill.

Dentro de los elementos que comprenden la cultura organizacional se encuentra uno en particular que se debe tener en cuenta, el clima organizacional.

“La cultura de la organización se basa en las percepciones compartidas de los miembros de la organización sobre la realidad de la misma. El clima se incluye dentro de la cultura y se basa en las percepciones compartidas de los miembros acerca del tono emocional de la organización, es decir, de manera específica a los sentimientos actuales que tienen los miembros a cerca de lo cómodo que resulta comunicarse con otros en la organización”

(Kreps, Gary 1995, p 221).⁹

En el mundo de hoy, muchos directivos de las empresas o instituciones están abiertos a la opinión y sentir de los empleados que forman parte de su compañía. Es decir, se interesan por conocer cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados realizando estudios sobre clima organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos **“Clima organizacional”**, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o en determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En definitiva, es la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de esta.

⁹ Kreps, Gary.: “La comunicación en las organizaciones” 2da Edición, Adison Wesley. Iberoamérica, Wilmington, 1995.

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).”¹⁰

En una organización podemos encontrar diversas escalas de clima organizacional, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

- 1. Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- 2. Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- 3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando

¹⁰ <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

no se castigue sino que se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas compromisos o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.1.1. Modelos de clima organizacional

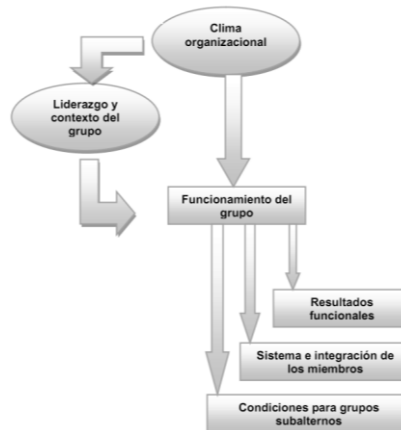
A lo largo de la historia el estudio del clima organizacional ha abarcado gran relevancia entre los teóricos, en donde quienes se centran en este campo han propuesto algunos modelos que servirán como punto de partida para comprender los elementos que se perciben en este y la relación que guardan dentro de una organización, teniendo en cuenta que es un elemento complejo y que está ligado a diversos factores organizacionales.

Basado en lo anterior se han identificado algunos modelos, los cuales se presentan a continuación:

1. **Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto por Katz y Kahn (1995)**, este modelo muestra como el clima organizacional tiene un proceso de influencia a través de líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización. Además este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados

funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno.

Figura 1. Modelos de clima organizacional propuestos por Katz Y Kahn (1995)



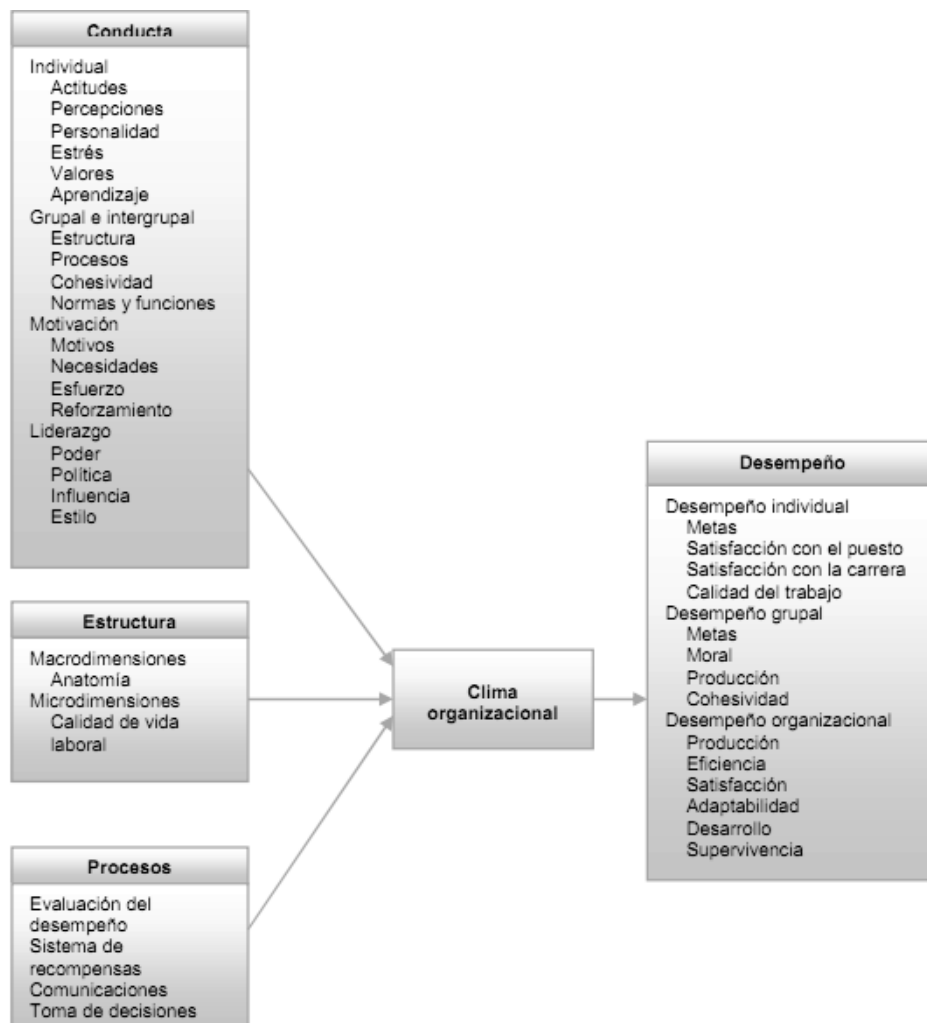
2. Modelo de clima organizacional propuesto por La universidad de Alcalá de Henares, este modelo de clima organizacional es visto desde la perspectiva de sistemas. Es importante considerar que aunque el modelo propuesto por La Universidad de Alcalá de Henares es muy similar al de Anderson, el de este último incluye otras dimensiones en el clima de trabajo, quedando este conformado de la siguiente manera.

Figura 2. Modelo de clima organizacional propuesto por La universidad de Alcalá de Henares.



3. Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs, (1987), con este modelo argumentan que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además explican que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos, impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional.

Figura 3. Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs, (1987)

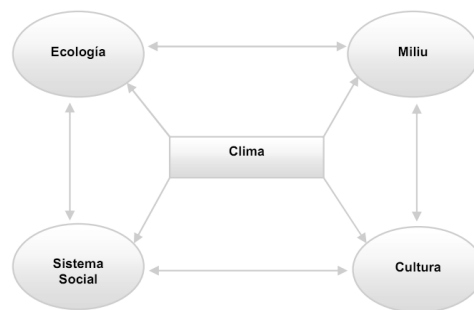


Como se observa en el modelo anterior, se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional, tanto a nivel individual como a nivel departamental y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

4. **Modelo de clima organizacional de Anderson (citado por Martín y Colbs., 1998)**, propone un modelo interactivo, apoyándose en la taxonomía de Tagiuri, propone un modelo interactivo y basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima.

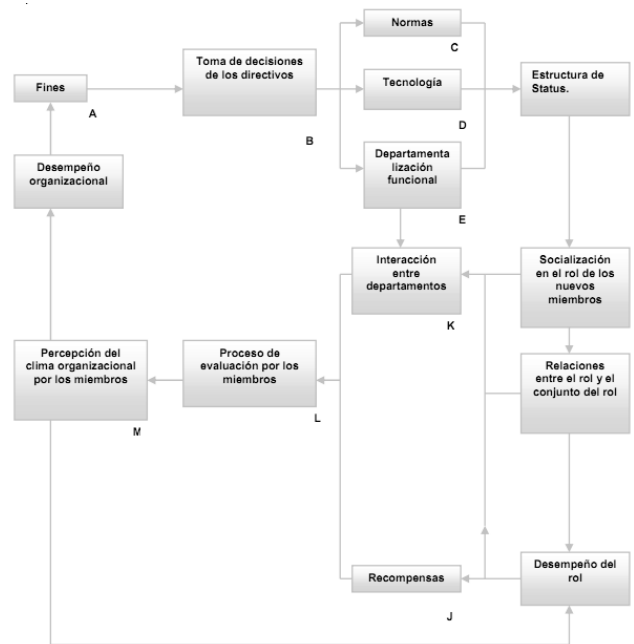
Figura 4. Modelo de clima organizacional de Anderson (citado por Martín y Colbs., 1998).



5. **Modelo de clima organizacional de Evan (citado por Peiró, 2001)**, este presenta un modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como un sistema abierto. Este autor expresa que el clima organizacional está determinado por una serie de influencias externas a la organización (inputs) y tiene repercusiones sobre el clima en que ella se gesta,

aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización.

Figura 5. Modelo de clima organizacional de Evan (citado por Peiró, 2001).



Dentro de las corrientes expuestas, el factor común conlleva a afirmar que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los colaboradores tienen ante su organización.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Actitud:** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social.

- **Ambiente:** Son aquellas condiciones y circunstancias físicas, humanas, culturales y sociales que rodearán a las personas, animales o cosas, según corresponda.
- **Autoridad:** Es el poder, legitimidad, potestad, o facultad. Por lo regular se refiere a aquellos que ejercen el mando o que gobiernan; es también el prestigio ganado por una persona u organización.
- **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- **Clima organizacional:** Conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, siendo estas las percepciones que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral, niveles jerárquicos, organigrama (el cual define los procesos), toma de decisiones, liderazgo, autoridad, poder. Es la percepción de la persona, cómo entiende lo que sucede y se desarrolla allí.
- **Compensación:** Es todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie.
- **Comunicación:** Es un proceso de transmitir ideas o bien símbolos, que tienen el mismo significado para dos o más sujetos los cuales intervienen en una interacción.

- **Conducta:** Es el conjunto de actos, comportamientos, exteriores de un ser humano y que por esta característica exterior resultan visibles y plausibles de ser observados por otros.
- **Cultura organizacional:** Es una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera en que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.
- **Desempeño:** Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.
- **Diagnóstico:** El término indica el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza con base a información, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.
- **Disponibilidad de recursos:** Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- **Estabilidad:** Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- **Estilo de dirección:** Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
- **Estructura:** Es la disposición y orden de las partes dentro de un todo.

- **Gestión:** Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.
- **Incentivo:** Es un estímulo que permite animar a una persona por medio de un premio o gratificación económica para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad.
- **Liderazgo:** Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.
- **Medición:** Es un proceso básico que consiste en comparar un patrón seleccionado con el objeto o fenómeno cuya dimensión se desea medir para ver cuántas veces el patrón está contenido en esa dimensión.
- **Medio ambiente:** Todo lo que afecta a un ser vivo y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su vida. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado, que influyen en la vida del ser humano y en las generaciones venideras.
- **Motivación:** Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.
- **Organización:** Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. En esta se disponen y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros).
- **Productividad:** Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la

fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

- **Relaciones interpersonales:** Grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
- **Retribución:** Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- **Satisfacción:** Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.
- **Sentido de pertenencia:** Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- **Toma de decisiones:** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida,
- **Trabajo en equipo:** Es el conjunto de personas con habilidades y experiencias complementarias, comprometidas con una meta en común y con una serie de objetivos específicos en cuanto a resultados.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

La finalidad del presente documento es presentar un planteamiento teórica que permita entender el por qué y el para qué estudiar el clima laboral en las organizaciones, a su vez se pretende llevar a cabo un planteamiento practico que permita entregar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la

empresa PROINSALUD IPS para ser puesta en marcha durante el año 2012, la cual sea coherente y refleje de una manera argumentativa lo expuesto en este documento.

2.4. HIPOTESIS

Se establecerán argumentos ligados a aquellas variables inmersas en el estudio (relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos), siendo estas importantes y relevantes en el clima organizacional de PROINSALUD I.P.S, para encontrar con ello una relación entre estas y el clima organizacional existente; dando así un punto de partida a los planes de acción que se puedan dar en pro del mejoramiento del clima organizacional.

3. DISEÑO METODOLOGICO

Este capítulo permitirá mostrar y analizar: el tipo y métodos de investigación, técnicas para recopilar información, presentación de la información y actividades.

3.1. TIPO DE ESTUDIO

La investigación a desarrollar se puede clasificar como un estudio descriptivo dado que en su planteamiento, desarrollo e implementación se identificarán las características y situaciones que influyen de manera directa en la situación problema a tratar. Del mismo modo, conociendo la influencia que tiene sobre el cumplimiento de los objetivos y misión de la empresa, presentándole a esta una herramienta que en un futuro evite y corrija posibles problemas, conformes a lo que se plantea en la presente investigación.

Si se tiene en cuenta que sin importar las características de la empresa y las condiciones, un tipo de estudio descriptivo entregará aportes significativos a la resolución de problemas al interior de la empresa en sus diferentes niveles, desde la operación hasta la dirección.

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACION

Siguiendo con el diseño metodológico, particularmente con lo referente al método de investigación, el cual será empleado en la realización del presente trabajo se determinara bajo un *método de observación preliminar*, puesto que permite tener mayor interacción entre el observador y el empleado. Teniendo en cuenta que las condiciones de accesibilidad a información en algún momento pueda llegar a ser limitado, este procedimiento se presenta como el más adecuado y pertinente, así mismo, es posible conocer con mayor profundidad y al detalle las causas que

directa o indirectamente estén afectando el correcto desarrollo de las actividades de las personas que se ven involucradas en cada uno de los procesos.

3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A continuación se detallan las fuentes de las cuales se obtendrá información pertinente para la ejecución de la presente investigación:

- *Fuentes primarias:* Esta fuente está compuesta por el personal de la organización, el cual puede exponer y resaltar la situación por la cual atraviesa la organización, a las cuales se les dará en su medida posibles soluciones que permitan ser corregidas en el desarrollo y previa presentación de un plan de acción que se presentara finalizado este trabajo.
- *Fuentes secundarias:* Además de la anterior, la observación directa del comportamiento e interacción de los empleados en sus diferentes niveles por parte del investigador, así como libros, documentos, artículos de internet e información aportada por personas que posean conocimiento sobre el tema y que a su vez sea valioso para el desarrollo de este.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se tendrá en cuenta para el estudio estará constituida por la totalidad del personal que labora en PROINSALUD IPS; estando conformado por 19 personas, quienes cubren las diferentes áreas de la empresa, cumpliendo todas estas los criterios que permiten llevar a cabo el desarrollo de la investigación.

4. PRESENTACION DE LA EMPRESA

4.1. PRESENTACION DE LA EMPRESA PROINSALUD IPS

Programas Integrales en Salud S.A.S, **PROINSALUD IPS**, es constituida mediante escritura pública número 618 del nueve de abril de 2002 en la notaria veintiuno de Cali e inscrita en la Cámara de Comercio el 12 de Abril de 2002 bajo el número 10913 del libro IX. Tiene como objeto social entre otros los siguientes:

1. Ofrecer programas integrales en salud, en todas las áreas de la medicina y de la odontología.
2. Ofrecer a nivel individual o a través de instituciones oficiales o privadas, programas integrales en salud, con el fin de detectar en los pacientes, las diferentes patologías, brindando en todos los casos diagnósticos y manejo terapéutico, clínico y quirúrgico correspondiente.

La empresa se encuentra ubicada en la calle 26 n° 38 – 49 barrio Alvernia, sitio estratégico del municipio de Tuluá, considerando como punto de referencia y contra – referencia para la atención en salud de la red pública y privada en el centro y norte del valle del cauca; lo que nos permite ofrecer servicios a la población de la región sin que tengan la necesidad de desplazarse a otras ciudades, brindando una mejor oportunidad en la atención con excelente calidad.

PROINSALUD IPS & CIA. S.A.S posee una infraestructura física moderna construida con tecnología de última generación y con los requisitos exigidos por el Ministerio de Protección Social, para la realización de actividades ambulatorias, de tratamiento y rehabilitación.

Contamos con un excelente grupo humano de profesionales de la más alta calidad, permitiéndonos estar a la altura de IPS de cualquier ciudad capital del Departamento.

Nuestra capacidad instalada nos permite atender 5.280 consultas mensuales por contar con una infraestructura física de (11) consultorios amplios y modernos, con disponibilidad de horarios flexibles de 7 a.m. a 7 p.m. de lunes a viernes y sábado de 8 a.m. a 1 p.m.

4.2. MISIÓN

Ofrecer servicios médicos especializados y sub-especializados dirigidos hacia un diagnóstico y manejo oportuno, eficaz y efectivo, con gran calidad, profesionalismo y alta tecnología, con sentido humano para la comunidad de Tuluá, del centro y del norte del Valle del Cauca.

4.3. VISIÓN

Ser la institución prestadora de servicios de Salud, competitiva y preferida por los usuarios de la ciudad de Tuluá, del centro y norte del Valle del Cauca, por su calidad profesional, su alta tecnología y sentido humano al año 2015.

4.4. PRINCIPIOS

- Servicio
- Cumplimiento
- Honestidad
- Integralidad
- Profesionalismo

4.5. VALORES

- Idoneidad

- Oportunidad
- Seriedad
- Transparencia

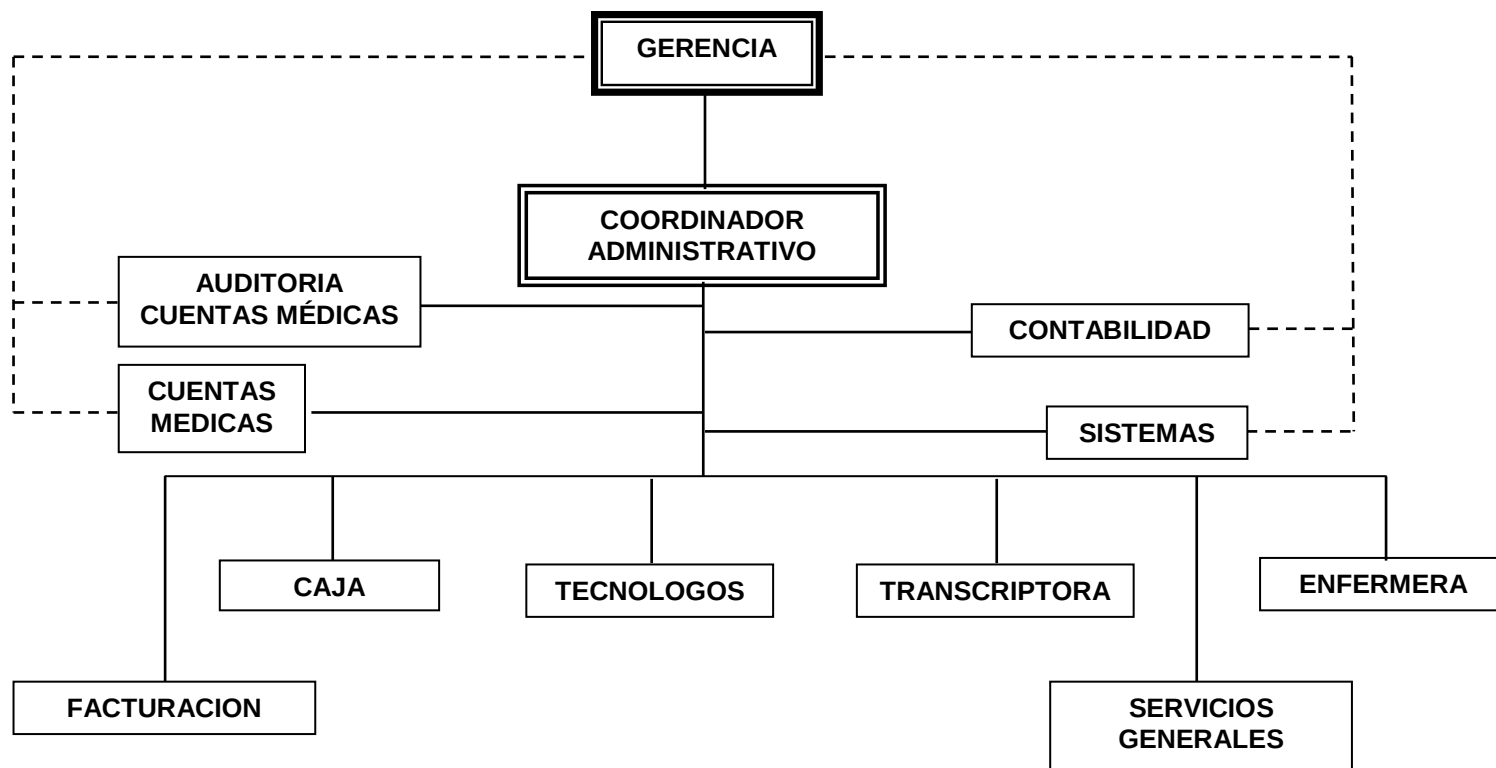
4.6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Cuadro 1. Portafolio de servicios

SERVICIO	PROCESOS
Cirugía general	• Consulta médica especializada. • Cirugía general. • Laparoscopia diagnóstica y quirúrgica. • Y demás aspectos concernientes a la especialidad.
Cirugía pediátrica	• Consulta médica especializada • Cirugía pediátrica • Y demás aspectos concernientes a la especialidad.
Cirugía plástica y reconstructiva	• Consulta especializada. • Y demás aspectos concernientes a la especialidad.
Cardiología	• Consulta cardiológica • Ecocardiografía modo M, bidimensional, doppler color Trans – torácico. • Ecocardiografía Trans – esofágico. • Ecocardiografía de estrés con dobutamina. • EKG.
Dermatología	• Consulta médica especializada. • Cirugía dermatológica. • Y demás aspectos concernientes a la especialidad.
Ginecología y obstetricia	• Consulta médica especializada. • Cirugía ginecológica. • Laparoscopia. • Citología cervico – vaginal. • Colposcopia / Biopsia. • Criocirugía de cérvix. • Ecografía obstétrica. • Y demás aspectos concernientes a la especialidad.

4.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 6. Estructura organizacional



5. DESARROLLO DE OBJETIVOS.

5.1. INSTRUMENTO DEFINIDO PARA DESARROLLAR LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Después de haber propuesto temas que integran y se encadenan al clima organizacional, es pertinente mencionar que en el presente estudio adopta el Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs, la escala de medición y la teoría de clima organizacional o “sistemas de organización” (describe los diferentes tipos de líderes) que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert junto a su esposa propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

La utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr lo deseado, por ello el instrumentó principal será un formulario que contara con 40 preguntas las cuales se centran en evaluar las siguientes dimensiones siendo estas desagregadas de los factores que propone Likert y que se han mencionado anteriormente: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución,

Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

Así mismo, Likert liga a su modelo conceptual diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

Variables causales: son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables intervinientes: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

Sistema I: Autoritarismo Coercitivo o Explorador. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas por la dirección de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada del conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional por lo general es de desconfianza, temor e inseguridad.

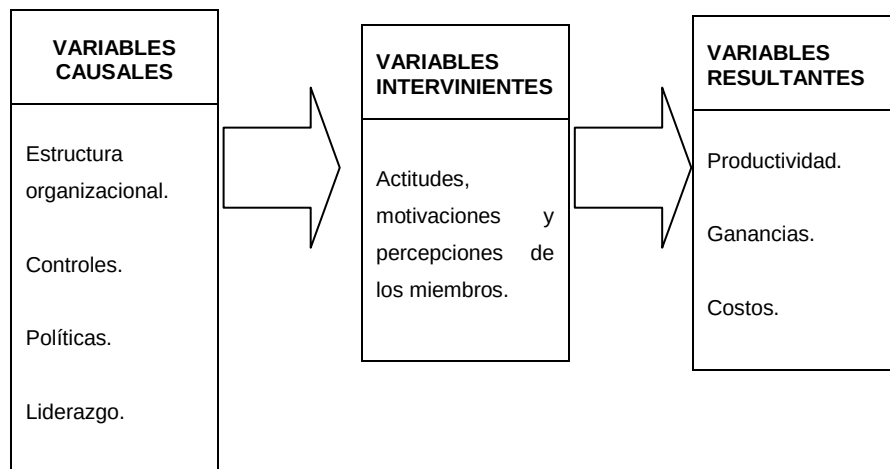
Sistema II: Autoritarismo Benevolente o Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los cargos superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación con relación al Sistema I. El tipo de relación característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la alta dirección hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cima de la jerarquía.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los niveles medios e inferiores. También el control es delegado a niveles inferiores. El clima

de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. La comunicación es tanto vertical como horizontal, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y prima la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Cuadro 2. Tipos de Variables



Es pertinente mencionar que con el presente estudio se profundizara en las variables intervinientes, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja del estudio es precisamente aportar elementos de análisis que no se determinen durante el proceso de investigación. Con ello se rescatan las percepciones esenciales de los participantes objeto de estudio. Siendo coherente con esto, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de las organizaciones.

5.2. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES PERTINENTES PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE PROINSALUD I.P.S

Partiendo de la idea de integración y agrupación de diversas variables en el contextos organizacional deben centrasen los estudios y correspondiente desarrollo de estos en unas variables pertinentes y objetivas que permitan con esto tener claridad tanto en lo que se adelanta para la investigación como para lo que se presenta en los resultados, por ello el desarrollo, análisis, interpretación y orientación del modelo estará destinado a evaluar de una manera básica pero a la vez profunda las siguientes variables, las cuales dentro del argumento socio – administrativo permiten exponer ampliamente la función y finalidad de cada una de estas.

Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

RELACIONES INTERPERSONALES:

“La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos (...) Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida”.¹¹

Centrando la idea en que la comunicación no es sólo una necesidad humana sino el medio de satisfacer otras muchas; la capacidad de comunicación interpersonal no debe ser medida exclusivamente por el grado en que la conducta grupal ayuda

¹¹ Marroquín, M y Villa, A:.(1995) *La Comunicación Interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo.*

a satisfacer las necesidades propias, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas.

Las relaciones interpersonales constituyen, dentro de la estructura social, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un factor que permite lograr una meta determinada. Por tanto, la primera conclusión a la que se puede llegar es que el fomentar las relaciones interpersonales no es una tarea voluntaria o que pueda dejarse al azar.

Desde el campo psicoeducativo se está viviendo un interés creciente por la llamada educación emocional. Autores como Gardner (1995) a través de las Inteligencias Múltiples y Goleman (1996) con su concepto de Inteligencia Emocional, han inclinado sensiblemente la balanza ante los aspectos emocionales del individuo. El extenso trabajo de estos y otros autores permite afirmar con claridad que el éxito personal ya no depende tanto de nivel de inteligencia lógico-matemática como de las habilidades que el individuo tenga para manejar contextos interpersonales.

Siendo esta idea correcta, puede afirmarse que se debe formar y educar a las nuevas y futuras generaciones en habilidades como la empatía, la resolución de conflictos interpersonales, el manejo de sus sentimientos y emociones, el control de la ansiedad y estrategias comunicativas, contribuyendo con esto a una mayor calidad de vida.

Según Bisquerra (1999) la educación emocional tiene como objetivo último potenciar el bienestar social y personal, a través de un proceso educativo continuo y permanente que une el crecimiento emocional y el cognitivo, porque ambos son necesarios para el desarrollo de la personalidad integral.

De acuerdo con esto, las condiciones sociales y la educación emocional se asocian con el fin de preparar las cualidades positivas para con esto lograr enfrentar la vida, permitiendo así mismo, el desarrollo de habilidades sociales, estimulando la empatía, favoreciendo actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones, finalmente, ayuda a saber estar, colaborar y generar climas de bienestar social.

ESTILO DE DIRECCION:

Partiendo del hecho de que la dirección es el motor de la organización, este debe integrar sus conocimientos y formación en la búsqueda del saber y conocer el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo; permitiendo con ello alcanzar los objetivos de la organización como tal.

A su vez, todas las organizaciones establecen proyectos o métodos para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en estos se incluya la "administración - dirección", ya que en ella radica el modo de darle forma, de manera consciente y constante, a la organización.

La aptitud de la organización es la principal acción que marca una diferencia en el grado en que estas les sirven a las personas que afectan e involucran; el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y la exigencia de esta transcurre siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las empresas a alcanzar sus metas; la base fundamental de un buen gerente esta medida por la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de esta, así mismo, es medido por la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso que permita asimilar las actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde se va.

Entonces gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de un fin común, que accede al aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos razonen bajo una tipología de cooperación centrada en la eficacia y eficiencia para lograr una contextualización centralizada en el grupo y en el individuo.

SENTIDO DE PERTENENCIA

“La sociedad refleja la salud de las grandes instituciones, las cuales reflejan la salud de las familias, las cuales a su vez reflejan la salud de las personas.”¹²

Al hablar de sentido de pertenencia, hacemos referencia al grado de importancia que le damos a algo que a la final se considera valioso, pudiendo ser parte de estas cosas valiosas las personas, objetos, grupos, organizaciones o instituciones; las cuales ayudan a alejar o atenuar la soledad, situación que afecta hoy en día a los grandes grupos, lo cual refleja en un escenario preciso insensibilidad, egoísmo, desconfianza, y un sentimiento progresivo de inseguridad y desarraigo al valor conjunto.

Si no se siente pertenencia a nada ni a ninguna parte, todo se hace ajeno y, progresivamente, se pierde el interés en lo que no nos afecta directamente; siendo contrario esto al valor conjunto que se fomenta en la conformación de grupos.

Aquellos que aspiran a una vida socialmente incluyente deben de batallar por conservar su sentido de pertenencia, ayudando con esto a mantener la relación humana, iniciando así un trabajo a nivel familiar, forjando unidad, comunicación y participación, sobre la base de la aceptación, la consideración y el respeto. El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que al pertenecer a este mundo todos nos afectamos, pertenecemos mutuamente y por tanto debemos cotejarnos y socorrernos unos a otros.

¹² <http://unavidafeliz.com/2008/05/19/sentido-de-pertenencia/>

RETRIBUCION:

“El conjunto de normas y procedimientos tendiente a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”.¹³

Partiendo de la anterior cita las organizaciones deben dar a cada cargo un valor individual, ya que solo se puede remunerar con equidad a quien ocupa un cargo en particular, si se conoce y reconoce la importancia y el valor de este con relación al resto de los cargos de la organización y la situación de este en el mercado.

Para esto se deben estimar en alguna medida dos componentes, la evaluación y clasificación de cargos, siendo estos factores de la administración de salarios. La evaluación de los cargos es el proceso de analizar y comparar la importancia de los puestos de trabajo, con el fin de ubicarlos en un orden jerárquico, que sirva de base al sistema de remuneración. En otras palabras la evaluación de los cargos se relaciona con el costo de estos.

En cuanto al nivel de retribución se tienen dos escalas, una fija y una variable; en la primera se paga al empleado consecuentemente a la función que desempeña, a determinadas características, aptitudes personales y también a su historia profesional. Al hacer referencia a la retribución variable se liga esto más a un pago voluntario, el cual se da teniendo en cuenta los resultados obtenidos a nivel individual y/o colectivo.

Al mismo tiempo dentro de las nuevas políticas de retribución la compensación temporal a la movilidad geográfica, la cual está constituida por la ayuda de vivienda, gastos de traslados y primas por estos traslados de una ciudad a otra.

¹³ Chiavenato, Idalberto.: Administración de Recursos Humanos.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS:

Se hace la apreciación que al hablar de disponibilidad de recursos físicos se puede desprender de estos recursos materiales y no materiales; dentro de los materiales se incluyen todos aquellos instrumentos, herramientas, etc. que permiten llevar a cabo en pleno la realización de las actividades concernientes a la labor que se debe realizar dentro de la organización, por otro lado entre lo no material se encuentra la plena disponibilidad de información que permita el desarrollo y continuo proceso de las actividades que conllevan al logro de las metas de la empresa.

Al enfatizar un poco en lo físico, cabe resaltar que la infraestructura del área de trabajo es de suma importancia, puesto que esta influye de alguna medida en el buen desempeño del empleado, como son la buena inmobiliaria, buena iluminación, instrumentos adecuados e idóneos, etc.

Factores que influyen mucho a la hora de desarrollar actividades misionales y que interfieren en muchos casos en la interacción organizacional son el represamiento de información por parte de algunas áreas de la empresa.

ESTABILIDAD:

Siendo este uno de los factores que presenta mayor relevancia permite medir la actitud del empleado frente a su día a día laboral, ya que esto se basa en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, siempre y cuando este no incurra en faltas previamente determinadas o de no presentarse circunstancias ajenas a las directrices de la organización.

Esta estabilidad es consecuente a garantizar unos ingresos al trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades de su núcleo familiar y

garantizar a su vez los ingresos de la empresa, ya que los trabajadores preparados y expertos, que integran la empresa, brindan índices satisfactorios de producción y productividad, provocando con esto no sólo un beneficio para el trabajador sino también para el empleador, así mismo, esto genera una dinámica en el proceso que se presenta entre organización - economía - sociedad, permitiendo obtener armonía entre lo social y lo laboral.

CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION:

Al hacer referencia a este factor, se puede decir que la incidencia de este radica en la claridad y coherencia que tiene la cabeza de la organización sobre el futuro de la empresa, medido esto con las metas y directrices de cada una de las áreas y a su vez, con lo consistente que sea esto con los criterios y políticas de la gerencia.

VALORES COLECTIVOS:

Representan básicamente los valores que refleja de una manera colectiva un grupo de personas, estos al hacer parte de la vida del individuo permiten generar un crecimiento grupal con respeto y equidad, suelen ser los primeros valores que se enseñan.

Dentro de estos valores, los que se identifican y logran perciben en el interior de las organizaciones son:

- **Cooperación:** la ayuda mutua y el apoyo, son factores de gran incidencia en la práctica y aplicabilidad de este, permitiendo con esto estrechar lazos de confianza y fraternidad entre los miembros del grupo.
- **Responsabilidad:** este integra aquellas cualidades que puede brindar el individuo a la hora de realizar sus actividades, lo que conlleva a dar

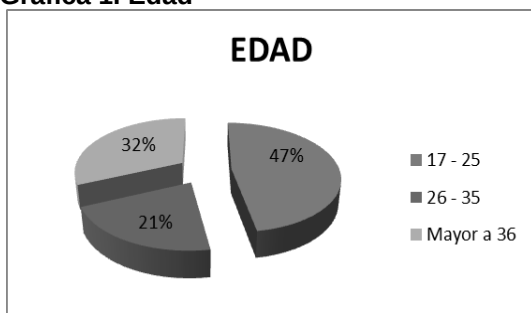
cumplimiento a su labor diaria y a dar un poco más de sí en la realización de sus tareas.

- **Respeto:** este pretende que el individuo tenga consideración y buen trato hacia sus compañeros y en alguna medida así mismo; algunas de las consideraciones deben ser puestas en práctica a nivel personal permitiendo con esto tener una clara apreciación de lo que se quiere reflejar, mostrar y aplicar a los demás.

5.3. FACTORES SOBRESALIENTES Y DISCREPANCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE PROINSALUD I.P.S

5.3.1. Datos generales

Grafica 1. Edad

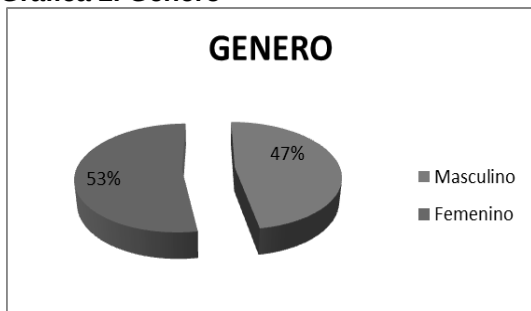


Cabe destacar que las personas que laboran en la empresa es un porcentaje alto es joven, encontrando los rangos de edad de la siguiente manera:

- 47% de los 17 a 25 años
- 21% de los 26 a 35 años
- 32% mayores a 36 años

Al ser una planta de personal relativamente joven permite que se tengan ideas frescas y renovadas, que junto con la experiencia se generen estrategias que conlleven a un mejor desarrollo en la actividad laboral.

Grafica 2. Genero

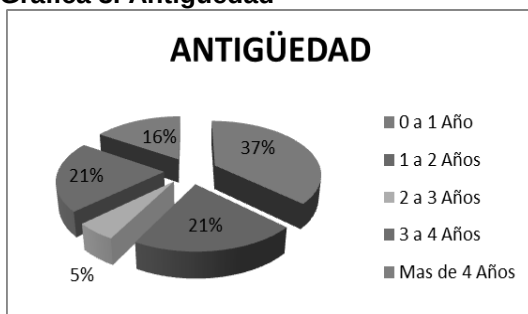


La empresa no presenta preferencias en cuanto al género a la hora de contratar el personal, basado en lo que muestran los siguientes datos:

- 53% femenino
- 47% masculino

Aunque se muestre una diferencia, no es representativa para decir que hay preferencias por uno u otro género.

Grafica 3. Antigüedad



En cuanto al tiempo que llevan laborando en PROINSALUD I.P.S, lo encontramos distribuido de la siguiente manera:

- El 37% lleva de 0 a 1 año.
- El 21% lleva de 1 a 2 años.
- El 5% lleva de 2 a 3 años.
- El 21% lleva de 3 a 4 años.
- El 16% lleva más de 4 años.

5.3.2. Relaciones interpersonales

Grafica 4. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones

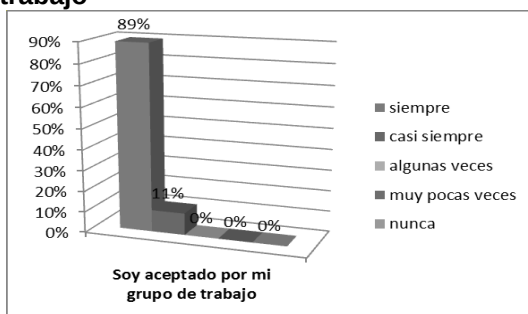


A esta pregunta los empleados respondieron así:

- El 63% siempre.
- El 26% casi siempre.
- El 5% algunas veces.
- El 5% muy pocas veces.
- El 0% nunca.

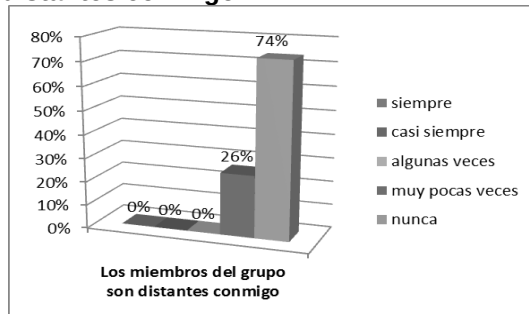
Con esto se puede decir que se genera un ambiente de participación tolerable, donde no se rechazan los aportes u opiniones de los demás.

Grafica 5. Soy aceptado por mi grupo de trabajo



Los datos proyectados demuestran que la aceptación entre el personal se da sin problema alguno, esto apoyado en los datos de la Grafica 5 y en observaciones hechas al momento de realizar la encuesta; el segundo dato que es de 11% se inclina más hacia el personal que lleva muy poco tiempo en la empresa, lo cual no logra generar en el momento una conexión completa con el grupo.

Grafica 6. Los miembros del grupo son distantes conmigo

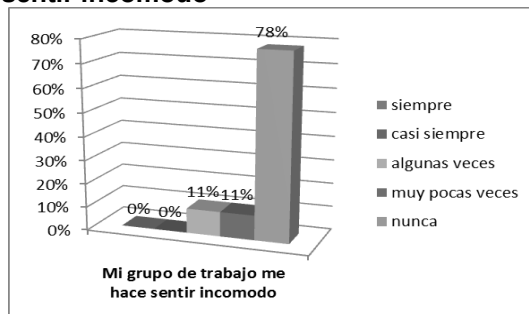


Esta es una contra pregunta a la anterior, esto permite evaluar que tan seguro se siente el personal frente a la actitud que tienen los demás.

La posición de los empleados frente a la pregunta arroja los siguiente:

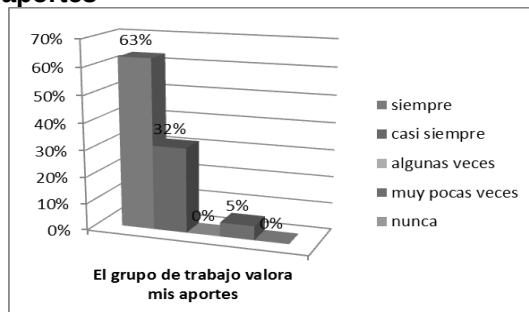
- El 0% siempre.
- El 0% casi siempre.
- El 0% algunas veces.
- El 26% muy pocas veces.
- El 74% nunca.

Grafica 7. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo



Los datos que se muestran son positivos con 78% frente a la interacción y relaciones laborales, aunque se muestren dos datos dispersos de 11% tanto para muy pocas veces y algunas veces, esto es un reflejo de la mayor experiencia que tienen algunos en sus áreas de trabajo frente a sus compañeros, esto no quiere decir que se presenten roces si no que en ocasiones particulares el no sentirse seguro para reaccionar genere un grado de incomodidad.

Grafica 8. El grupo de trabajo valora mis aportes

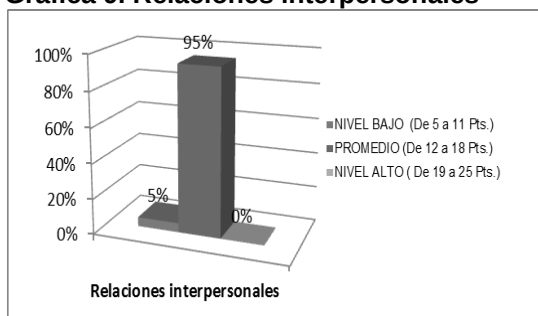


En cuanto al hecho de valorar los aportes que hacen los empleados se generan los siguientes resultados:

- 63% siempre.
- 32% casi siempre.
- 0% algunas veces.
- 5% muy pocas veces.
- 0% nunca.

Esta discrepancia entre los datos se da debido al nivel de participación y conocimiento particular en algunos procesos que se desarrollan en PROINSALUD I.P.S, más que por diferencias de índole personal.

Grafica 9. Relaciones interpersonales



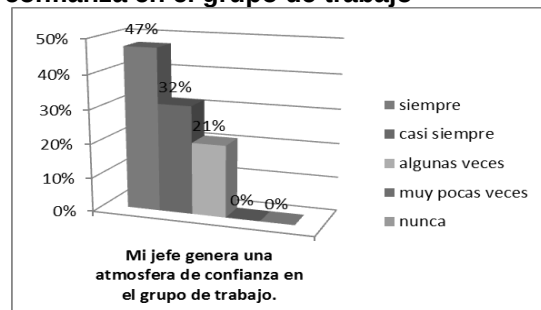
Nota: Los datos que se presentan se generan luego de calificar y agrupar en un solo dato los valores numericos que representa cada opcion de respuesta.

Los datos que se observan en la Grafica 15, muestran el nivel en el cual se encuentra el componente de las relaciones interpersonales según lo que manifiesta el personal de PROINSALUD I.P.S, generando así la siguiente percepción global:

El 5% refleja un nivel bajo en cuanto al manejo y conducta que le da a las relaciones personales, el 95%, se encuentra en un grado medio de aceptación y con un 0% se demuestra que no se refleja una alta satisfacción en cuanto a este elemento, por ello es un factor en el cual se debe trabajar, permitiendo con esto afianzar las relaciones grupales y el grado de satisfacción que tiene cada uno de los individuos hacia el grupo de trabajo.

5.3.3. Estilo de dirección

Grafica 10. Mi jefe genera una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo

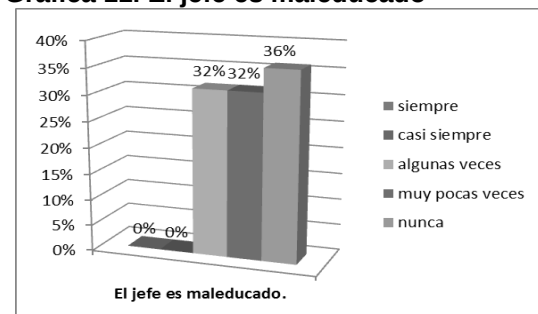


La ambiente que genera el jefe hacia el grupo de trabajo presenta lo siguiente:

- 47% siempre.
- 32% casi siempre.
- 21% algunas veces.
- 0% muy pocas veces.
- 0% nunca.

Puede observarse que no se genera una confianza óptima en el ambiente laboral que se percibe, generando con esto un declive en el comportamiento tanto individual como grupal, lo anterior basado en la manera dispersa en que se encuentran los datos y apuntes y anotaciones precisas que hacían algunos de los encuestados.

Grafica 11. El jefe es maleducado

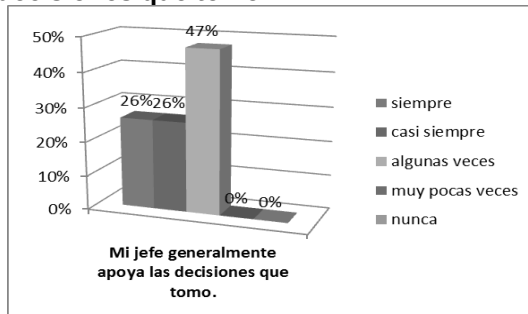


Con respecto a los datos que se presentan:

- 0% siempre.
- 0% casi siempre.
- 32% algunas veces.
- 32% muy pocas veces.
- 36% nunca.

Los datos anteriores permiten referenciar y reflejar con que el comportamiento del jefe en cuanto a su actitud y cordialidad no son los correctos e idóneos exhibiendo con esto huellas de inconformidad por parte del personal.

Grafica 12. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

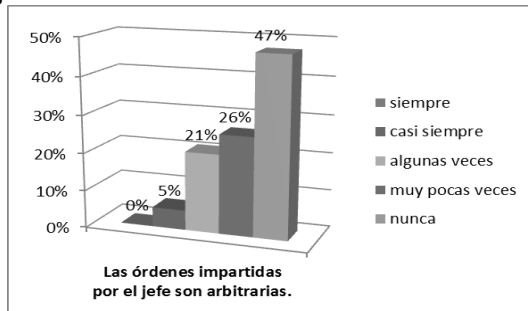


Según la percepción de los empleados frente al apoyo que tienen por parte de su jefe da de la siguiente manera:

- 26% siempre.
- 26% casi siempre.
- 47% algunas veces.
- 0% muy pocas veces.
- 0% nunca.

Los datos presentados son algo dispersos pero orientados hacia lo positivo, sin embargo el apoyo debe constante, logrando con esto motivar a los empleados a desempeñar mejor sus tareas y fortalecer así mismo el sentido de pertenecía que se tiene por la empresa.

Grafica 13. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias

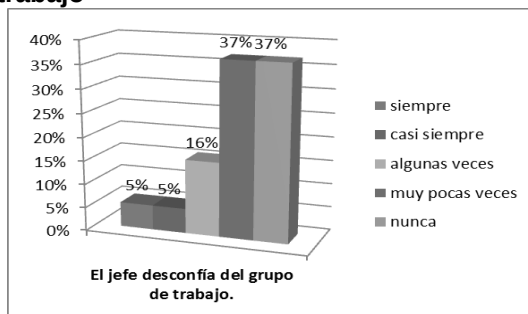


En cuanto al nivel de arbitrariedad de las órdenes dadas por el jefe se tiene los siguientes resultados:

- 0% siempre.
- 5% casi siempre.
- 21% algunas veces.
- 26% muy pocas veces.
- 47% nunca.

Esto denota que la manera en que son percibidas las órdenes las órdenes está dispersa, pudiendo ser esto un paralelo de lo expuesto en la Grafica 12, ya que de alguna manera denotaría que las disposiciones impartidas vendrían siendo de algún modo autoritarias.

Grafica 14. El jefe desconfía del grupo de trabajo

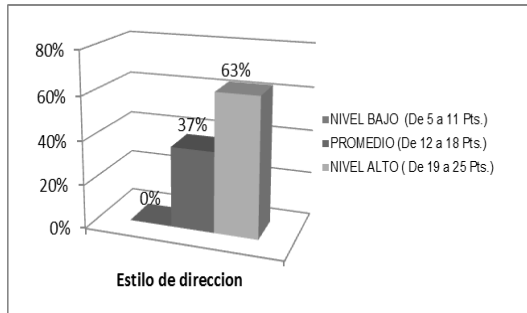


En el grado de desconfianza que tiene el jefe hacia su grupo de trabajo se encuentra:

- 5% siempre.
- 5% casi siempre.
- 16% algunas veces.
- 37% muy pocas veces.
- 37% nunca.

En lo referente a la confianza esto se liga más a la antigüedad del empleado, lo cual es un factor muy común presentado en las diferentes organizaciones.

Grafica 15. Estilo de dirección

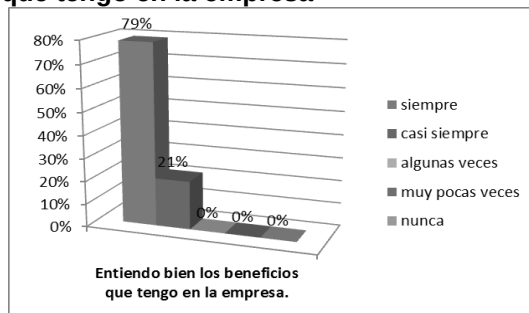


Nota: Los datos que se presentan se generan luego de calificar y agrupar en un solo dato los valores numericos que representa cada opcion de respuesta.

Esta grafica muestra en que posición se encuentra la aceptación del personal frente a la manera de actuar de la dirección, en donde el 63% del personal tienen una aceptación optima, poniendo con esto el estilo de dirección en un nivel alto en cuanto a su proceder en el desarrollo de las actividades que le corresponden.

5.3.4. Retribución

Grafica 16. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa

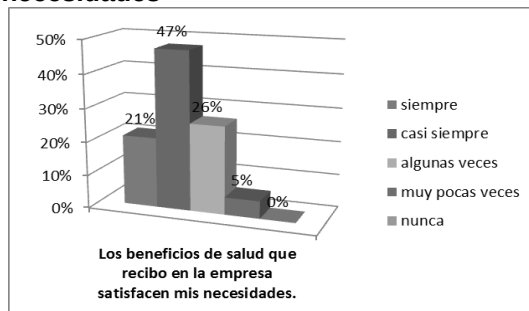


Con respecto a si entienden los beneficios que se tienen en la empresa se encuentra que la posición de los empleados es la siguiente:

- 79% siempre.
- 21% casi siempre.
- 0% algunas veces.
- 0% muy pocas veces.
- 0% nunca.

Esto demuestra claridad frente a lo que proporciona la organización a cada uno de sus empleados.

Grafica 17. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades

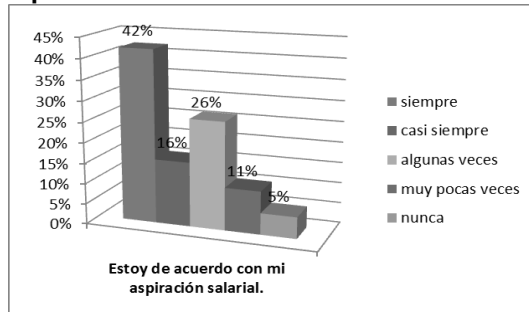


En lo concerniente a los servicios de salud recibidos por los empleados la posición en cuanto a su satisfacción es la siguiente:

- 21% siempre.
- 47% casi siempre.
- 26% algunas veces.
- 5% muy pocas veces.
- 0% nunca.

Aunque este tema es una decisión que adopta el empleado, la falla que se nota es en la asesoría que se debería manifestar por parte del empleador, esto teniendo en cuenta que la empresa se desenvuelve en el sector salud; por tal motivo no se genera una completa satisfacción en cuanto a los servicios prestados a algunos y lo que al final se refleja en una disminución en la productividad del empleado en su área de trabajo.

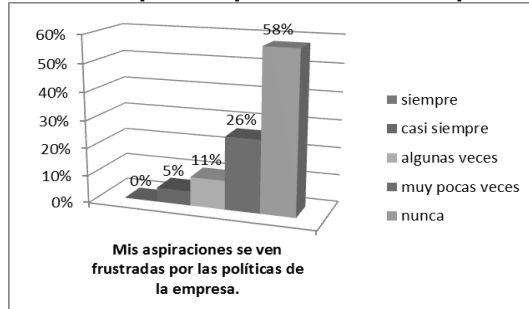
Grafica 18. Estoy de acuerdo con mi aspiración salarial



Con relación a las aspiraciones salariales, las posiciones son algo divididas, frente a esto se presentan los siguientes datos:

- 42% siempre.
- 16% casi siempre.
- 26% algunas veces.
- 11% muy pocas veces.
- 5% nunca.

Grafica 19. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa

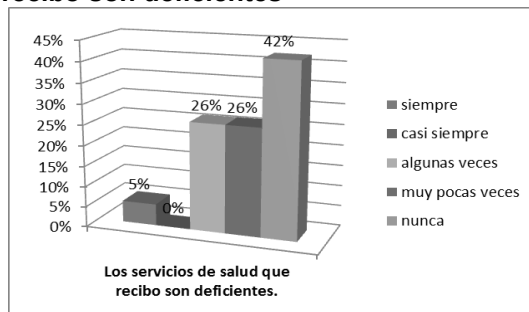


A esta pregunta la posición de los empleados es la siguiente:

- 0% siempre.
- 5% casi siempre.
- 11% algunas veces.
- 26% muy pocas veces.
- 58% nunca.

Con el desarrollo de la investigación y lo observado durante este proceso, se presentan casos especiales en donde ya que se encuentra que algunos de los empleados están en la etapa productiva del estudio que adelanta, así mismo se tienen algunos que están en proceso de formación.

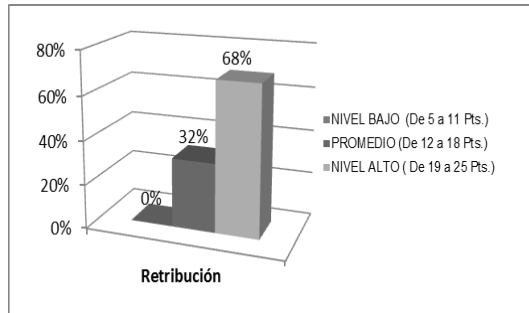
Grafica 20. Los servicios de salud que recibo son deficientes



Esta pregunta permite realizar un paralelo frente a lo expuesto en la Grafica 17, permitiendo de esta manera apoyar en cierta medida la posición que se tiene en ella y que se refuerza con los siguientes datos:

- 5% siempre.
- 0% casi siempre.
- 26% algunas veces.
- 26% muy pocas veces.
- 42% nunca.

Grafica 21. Retribución

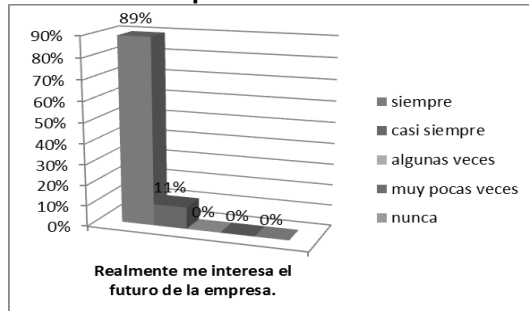


Nota: Los datos que se presentan se generan luego de calificar y agrupar en un solo dato los valores numericos que representa cada opcion de respuesta.

El tema de retribución es importante, puesto que califica de algún modo la contribución que da la empresa a su empleados por los servicios que prestan estos, a ello encontramos que en cuanto este tema la empresa se encuentra en un nivel alto, en donde obtiene para esta escala de aceptación un 68%, así mismo debe tenerse en cuenta que hay un 38% que la califica dentro de un nivel de aceptabilidad promedio, siendo un numero de alguna medida importante y para lo cual se deban tomar algunas medidas de choque.

5.3.5. Sentido de pertenencia

Grafica 22. Realmente me interesa el futuro de la empresa

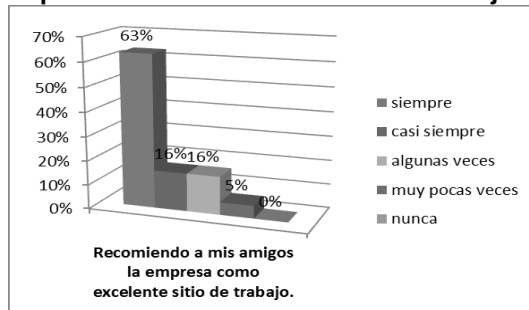


En cuanto al interés que se tiene por el futuro de la empresa, se manifiesta lo siguiente:

- 89% siempre.
- 11% casi siempre.
- 0% algunas veces.
- 0% muy pocas veces.
- 0% nunca.

Esto permite evidenciar que el personal se preocupa por lo que sucede en la empresa, permitiendo con esto apropiarse con más voluntad de sus labores.

Grafica 23. Recomiendo a mis amigos la empresa como excelente sitio de trabajo

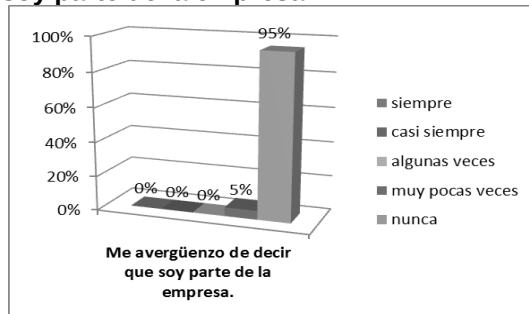


Esta pregunta refleja los siguientes datos:

- 63% siempre.
- 16% casi siempre.
- 16% algunas veces.
- 5% muy pocas veces.
- 0% nunca.

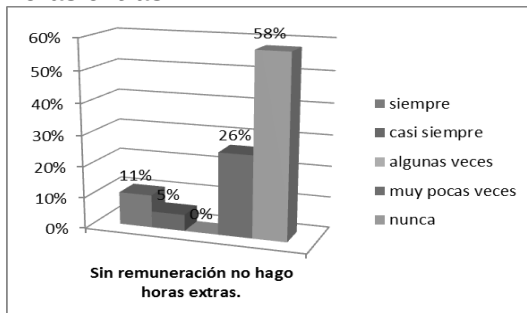
Con este se muestra una grata aceptación por lo que es la empresa, aunque se evidencian algunas datos dispersos pero que de algún modo no son completamente negativos, se dan por factores de carácter personal más que por el conjunto en total, pudiendo ser esto un reflejo del tema compensación, Liderazgo, beneficios, participación, entre otros aspectos.

Grafica 24. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa



Según la pregunta sobre si se avergüenzan de decir que son parte de la empresa, se encuentra que el 95% concuerdan en decir que nunca se sienten avergonzados por pertenecer a esta y solo un 5% que en este caso equivale a una (1) persona responde a que muy pocas veces se avergüenza de pertenecer a esta.

Grafica 25. Sin remuneración no hago horas extras

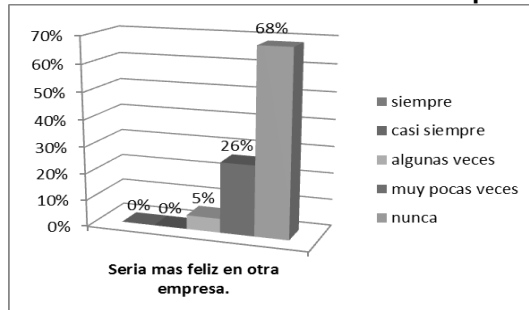


Al hablar de realizar una labor sin recibir remuneración se encuentra lo siguiente:

- 11% siempre.
- 5% casi siempre.
- 0% algunas veces.
- 26% muy pocas veces.
- 61% nunca.

Con esto se logra sostener la idea de que se debe dar para recibir más, pues se observa que el 61% de los empleados no realizan una tarea sin recibir una compensación, llegando con esto al planteamiento de que es beneficioso entregar mayores o mejores beneficios para recibir posteriormente una contribución por parte del empleado sin que este reclame algo adicional por la labor adicional que se presta.

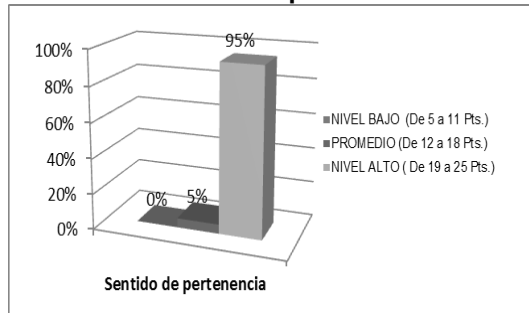
Grafica 26. Sería más feliz en otra empresa



En cuanto a la discusión de ser más feliz en otra empresa, se encuentran discrepancias sin ser estas un atentado al valor que tiene la empresa para el personal, presentando con esto lo siguiente:

- 0% siempre.
- 0% casi siempre.
- 5% algunas veces.
- 26% muy pocas veces.
- 68% nunca.

Grafica 27. Sentido de pertenencia

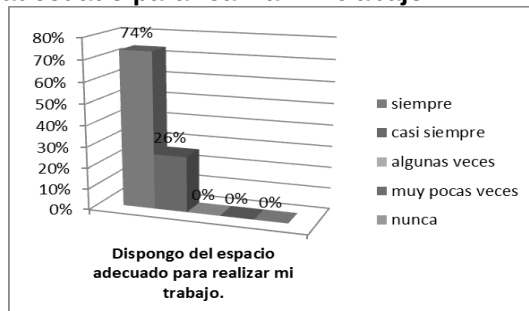


Nota: Los datos que se presentan se generan luego de calificar y agrupar en un solo dato los valores numericos que representa cada opcion de respuesta.

Con el análisis general que se realiza en función del sentido de pertenencia, se puede observar que el personal tiene un nivel alto en cuanto a sentido de pertenencia en donde el 95% de los encuestados se encuentran en el nivel más alto de la calificación.

5.3.6. Disponibilidad de recursos

Grafica 28. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

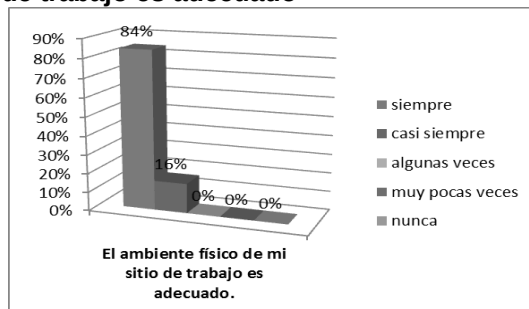


Al referirnos al espacio para realizar el trabajo de una manera adecuada encontramos los siguientes datos:

- 74% siempre.
- 26% casi siempre.
- 0% algunas veces.
- 0% muy pocas veces.
- 0% nunca.

Es pertinente decir que no se tiene una completa conformidad ya que se vuelve dispendioso laboral en algunos momentos ya que se acumula trabajo lo que hace complejo el manejo del archivo.

Grafica 29. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado

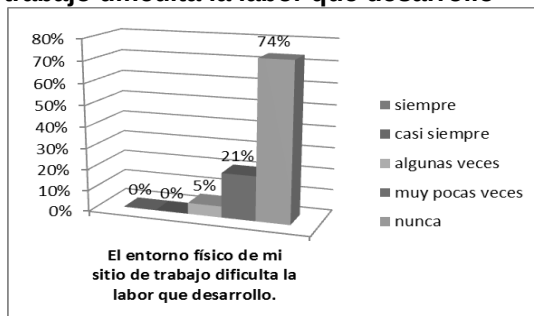


En cuanto al adecuado ambiente del sitio de trabajo se presentan lo siguiente:

- 84% siempre.
- 16% casi siempre.
- 0% algunas veces.
- 0% muy pocas veces.
- 0% nunca.

Esto muestra que se presentan unas condiciones adecuadas que permiten que el trabajador desempeñe en condiciones apropiadas, en este caso se tienen en cuentas las condiciones de ergonomía que le generan sus instrumentos de trabajo, así mismo se tiene en cuenta la luminosidad y espacio de movilidad que tiene en su área de trabajo.

Grafica 30. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

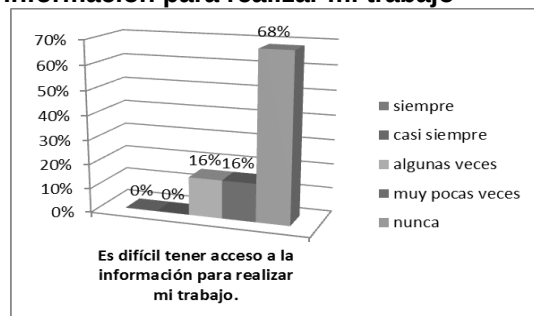


Con esta pregunta se hace un contraste de la Grafica 33, generando un paralelo con el cual se reafirmar la posición de los empleados, siendo este un atenuante a la hora de tomar una decisión que permita mejorar las condiciones físicas del área de trabajo, permitiendo con esto desarrollar las actividades con unas condiciones adecuadas u óptimas.

El anterior planteamiento se extrae de los siguientes datos:

- 0% siempre.
- 0% casi siempre.
- 5% algunas veces.
- 21% muy pocas veces.
- 74% nunca.

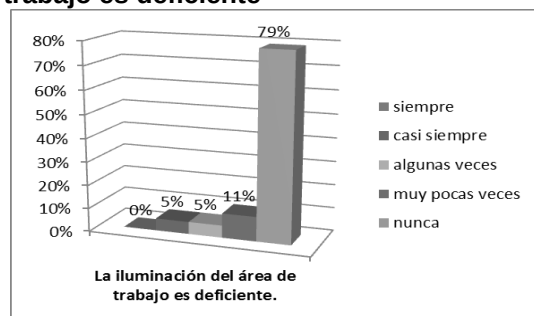
Grafica 31. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo



Con esta pregunta se puede puntualizar en diversos temas, los cuales contemplan la sinergia que hay en los procesos, la colaboración y disposición que se tiene entre los empleados a la hora de compartir información, entre otros casos, esto parte del proceso de observación y de los siguientes datos:

- 0% siempre.
- 0% casi siempre.
- 16% algunas veces.
- 16% muy pocas veces.
- 68% nunca.

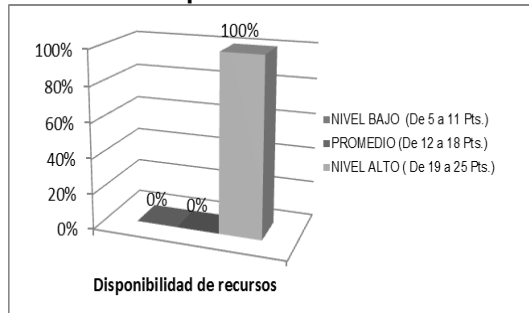
Grafica 32. La iluminación del área de trabajo es deficiente



Esta pregunta hace referencia a la iluminación del área de trabajo, nos muestra los siguientes datos basados en las impresiones del personal:

- 0% siempre.
- 5% casi siempre.
- 5% algunas veces.
- 11% muy pocas veces.
- 83% nunca.

Grafica 33. Disponibilidad de recursos

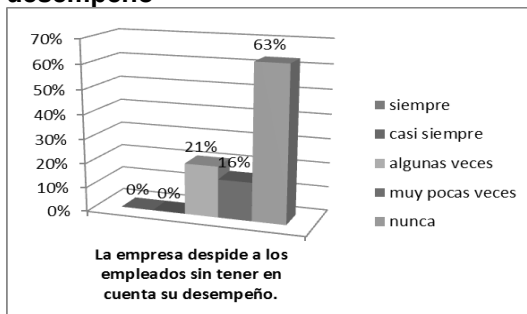


Nota: Los datos que se presentan se generan luego de calificar y agrupar en un solo dato los valores numericos que representa cada opcion de respuesta.

Al realizar el análisis integral que se hace hacia la disponibilidad de recursos se muestra que la apreciación dada por el grupo enmarca a la empresa en él un nivel alto, lo cual se manifiesta al realizar el análisis y encontrar que la calificación que se obtiene se localiza en el rango que permite dar una calificación perfecta a este elemento en específico.

5.3.7. Estabilidad

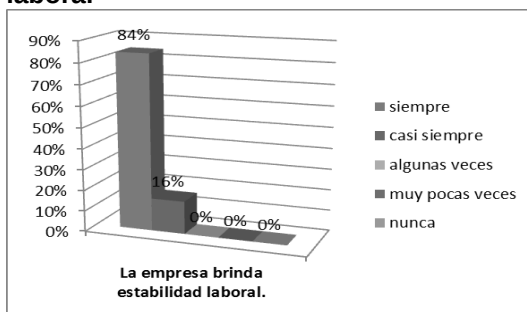
Grafica 34. La empresa despidie a los empleados sin tener en cuenta su desempeño



Con respecto a la pregunta relacionada con los despidos se presentan los siguientes datos:

- 0% siempre.
- 0% casi siempre.
- 21% algunas veces.
- 16% muy pocas veces.
- 63% nunca.

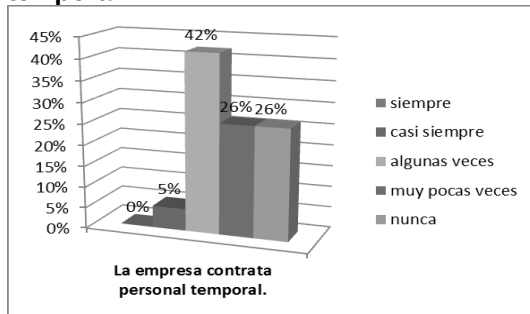
Grafica 35. La empresa brinda estabilidad laboral



Esta pregunta permite establecer el compromiso de la empresa con sus empleados, retribuyendo la labor realizada por estos, reflejado en lo siguiente:

- 84% siempre.
- 16% casi siempre.
- 0% algunas veces.
- 0% muy pocas veces.
- 0% nunca.

Grafica 36. La empresa contrata personal temporal

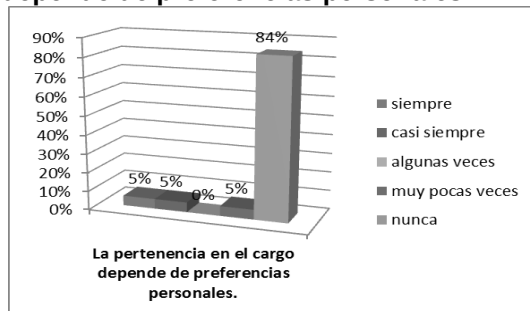


En cuanto a la contratación de personal temporal se exponen los siguientes datos:

- 0% siempre.
- 0% casi siempre.
- 42% algunas veces.
- 26% muy pocas veces.
- 28% nunca.

Vale hacer la aclaración que durante el desarrollo de la investigación, se realizaron algunas apreciaciones sobre este punto, en donde se hizo referencia que el personal que es percibido por algunos como temporal no es así sino que el personal se fichado como “temporal” son estudiantes que están en proceso de práctica del SENA.

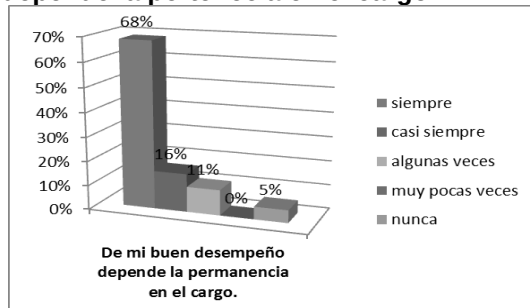
Grafica 37. La pertenencia en el cargo depende de preferencias personales



Con la pregunta referente a que si la pertenecía en algún cargo depende de preferencias personales se logra precisar la ética y profesionalismo que se da al interior de la organización, este factor es pertinente al momento de observar el grado de productividad y responsabilidad en la realización de las tareas, este afecto se refuerza con los siguientes datos que demuestran la transparencia de este juicio en particular:

- 5% siempre.
- 5% casi siempre.
- 0% algunas veces.
- 5% muy pocas veces.
- 84% nunca.

Grafica 38. De mi buen desempeño depende la pertenencia en el cargo

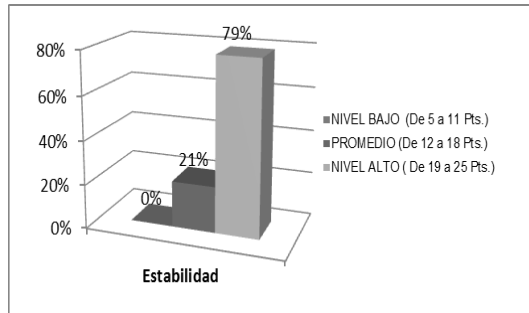


Esta pregunta genera un paralelo con lo proyectado en la Grafica 34, lo cual se fundamenta bajo los siguientes datos:

- 68% siempre.
- 16% casi siempre.
- 11% algunas veces.
- 0% muy pocas veces.
- 5% nunca.

Con esto se puede apuntar a que en la empresa no se tiene preferencia alguna y que el rendimiento y por ende desempeño son factores determinantes para la conservación y pertenencia en los puestos de trabajo.

Grafica 39. Estabilidad

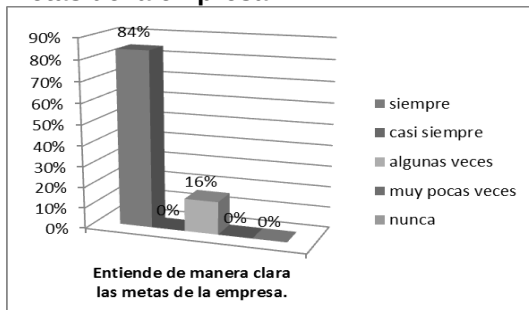


Nota: Los datos que se presentan se generan luego de calificar y agrupar en un solo dato los valores numericos que representa cada opcion de respuesta.

La relación que se presenta en cuanto al factor estabilidad es algo incierto con relación a los puntos individuales, este componente aunque en su calificación está en el nivel alto, genera en algunos puntos incertidumbre exponiendo con esto temores sobre el futuro que puedan tener los empleados, por otro lado se perciben inseguridad ante posibles cambios que se den con el crecimiento de la organización.

5.3.8. Claridad y coherencia en la dirección

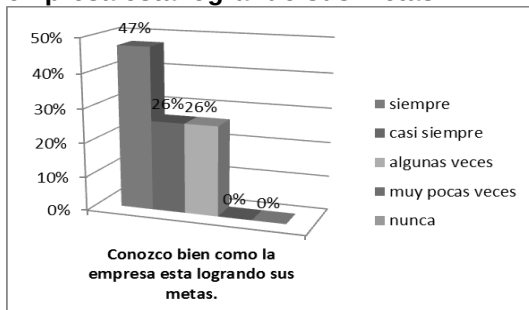
Grafica 40. Entiendo de manera clara las metas de la empresa



Con esto se logra demostrar que las directrices que propone PROINSALUD I.P.S, son claras frente a la posición que debe adoptar el empleado a partir de estas, esto se revalida con los siguientes datos:

- 84% siempre.
- 0% casi siempre.
- 16% algunas veces.
- 0% muy pocas veces.
- 0% nunca.

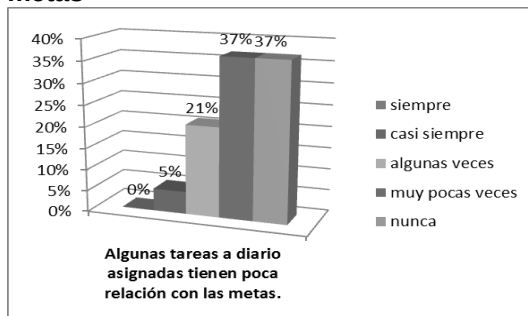
Grafica 41. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas



Aunque los objetivos principales de la organización es desarrollar las actividades que se desenvuelven dentro de la razón social de esta, las estrategias que adoptan no son difundidas en la totalidad del personal, ante esto se presentan los siguientes datos:

- 47% siempre.
- 26% casi siempre.
- 26% algunas veces.
- 0% muy pocas veces.
- 0% nunca.

Grafica 42. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas

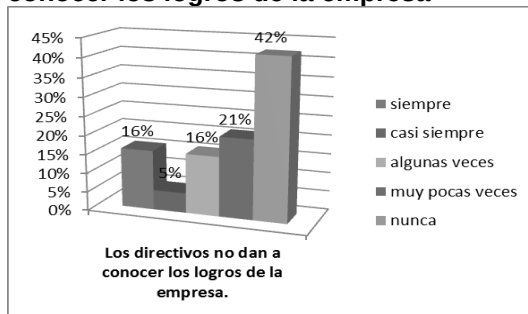


A la pregunta que abarca el tema de la relación de las tareas asignadas frente a la poca relación con las metas se tiene lo siguiente:

- 0% siempre.
- 5% casi siempre.
- 21% algunas veces.
- 37% muy pocas veces.
- 37% nunca.

Esto demuestra que se está siendo objetivo con las planeaciones y con la disposición de recursos, determinando con esto la efectividad de cada una de las labores que se realizan.

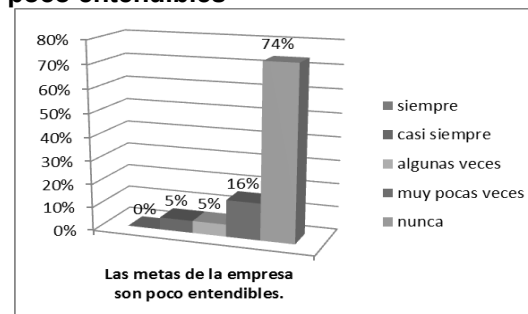
Grafica 43. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa



En este punto se observan muy dispersos los datos, aunque se nota una diferencia significativa entre los dos porcentajes más altos y la diferencia entre uno y otro es notoria, se convierte esto en un factor en el cual se debe trabajar, puesto que el dar a conocer los resultados que obtiene la empresa es un aspecto motivador para los empleados, y que a su vez puede llegar a influir un rendimiento positivo en estos, lo anterior apoyado los siguiente:

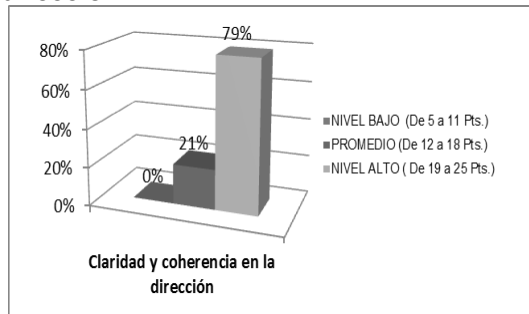
- 16% siempre.
- 5% casi siempre.
- 16% algunas veces.
- 21% muy pocas veces.
- 42% nunca.

Grafica 44. Las metas de la empresa son poco entendibles



A la pregunta, las metas de la empresa son poco entendibles, esto permite generar la comparación y la coherencia en el actuar de los empleados, puesto que esta pregunta se convierte en la contra pregunta de la Grafica 41, arrojando datos muy similares, que a su vez siguen dejando un vacío en la comprensión de lo que busca la empresa.

Grafica 45. Claridad y coherencia en la dirección

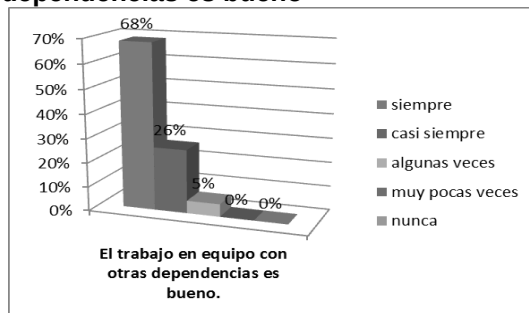


Nota: Los datos que se presentan se generan luego de calificar y agrupar en un solo dato los valores numericos que representa cada opcion de respuesta.

La reciprocidad que se muestra de manera global en el aspecto de la claridad y coherencia en la dirección demuestra que la empresa trabaja en pro de darse a entender, sin embargo tiene un 29% que no refleja el suficiente conocimiento del futuro de la empresa, convirtiéndose esto en un punto en el cual se debe fortalecer, para de esta manera afianzar el compromiso del personal con la empresa.

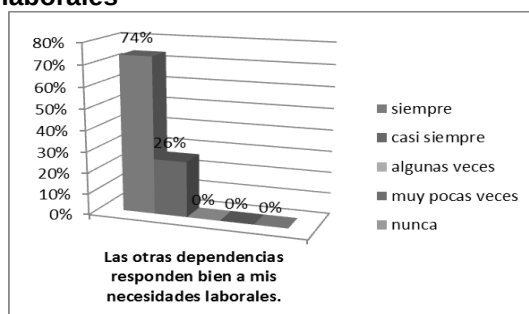
5.3.9. Valores colectivos

Grafica 46. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno



En cuanto al trabajo colectivo, se nota que es fuerte presentado un 68% de aceptación, sin embargo al tratarse de este tema en particular, se debe velar por que la participación de los subgrupos tenga una penetración en cada uno de los procesos, cumpliendo ya sea las labores de veedores o de apoyo.

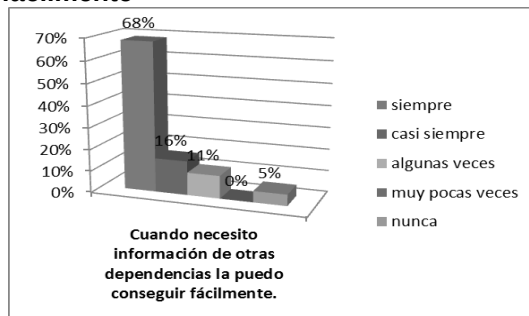
Grafica 47. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales



Al preguntar si las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales se encuentra lo siguiente:

- 72% siempre.
- 26% casi siempre.
- 0% algunas veces.
- 0% muy pocas veces.
- 0% nunca.

Grafica 48. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente

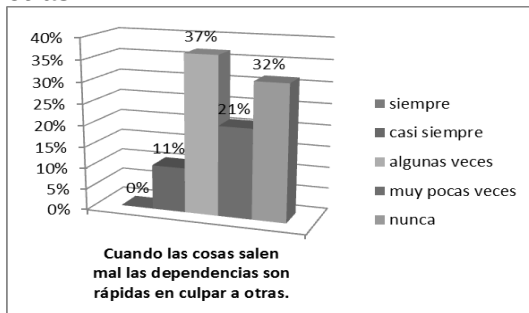


En cuanto a la facilidad de conseguir información de otras dependencias se tiene lo siguiente:

- 68% siempre.
- 16% casi siempre.
- 11% algunas veces.
- 0% muy pocas veces.
- 5% nunca.

Los datos que se muestran generan la necesidad de trabajar en esto, ya que aparte de esto dificultar las relaciones personales, interfiere en el correcto trámite de los diferentes procesos.

Grafica 49. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras

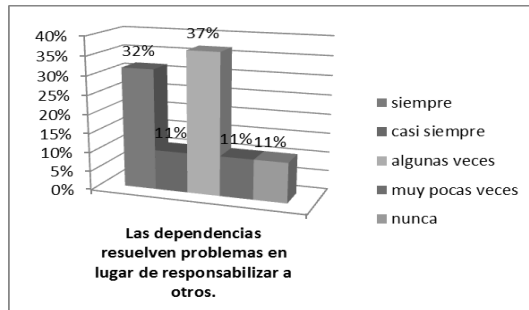


Los datos arrojados en esta observación muestran de una manera la responsabilidad que se tiene frente al proceso que desarrollan, demostrando en cierta medida el sentido de pertenencia que se tiene sobre el proceso conjunto.

Lo que se tiene de esto es lo siguiente:

- 0% siempre.
- 11% casi siempre.
- 37% algunas veces.
- 21% muy pocas veces.
- 32% nunca.

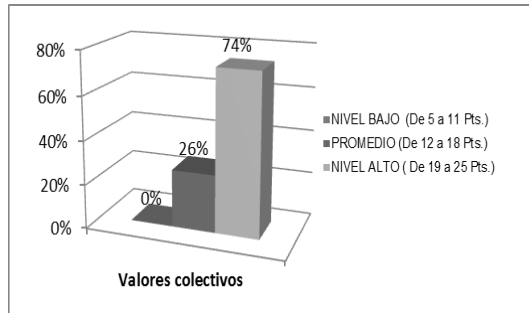
Grafica 50. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras



Con esta pregunta se apoya el contenido de lo cuestionado anteriormente presentado datos similares, siendo los siguientes:

- 32% siempre.
- 11% casi siempre.
- 37% algunas veces.
- 11% muy pocas veces.
- 11% nunca.

Grafica 51. Valores colectivos

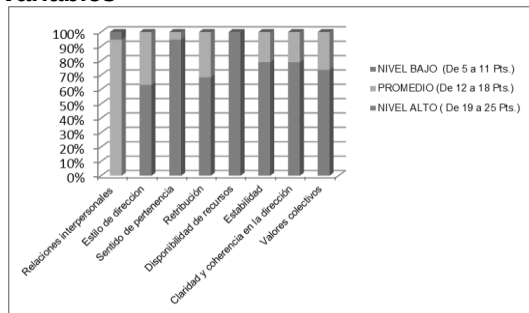


Nota: Los datos que se presentan se generan luego de calificar y agrupar en un solo dato los valores numericos que representa cada opcion de respuesta.

Aunque los valores colectivos muestran una estimación alta entre la totalidad del personal evaluado, hay factores individuales que deben ser tratados de manera cuidadosa, para con esto generar armonía entre las diferentes áreas.

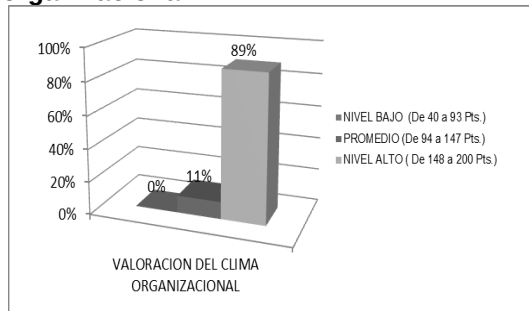
5.3.10. Análisis general

Grafica 52. Análisis conjunto de las variables



Con esta grafica básicamente se pretende mostrar los niveles en los cuales se encuentran cada uno de los factores que se trabajaron durante la investigación, permitiendo evaluar en que se es fuerte y donde se deben generar estrategias que conlleven a mejorar.

Grafica 53. Valoración del clima organizacional



La valoración del clima organizacional permite identificar de una manera concisa el estado de PROINSALUD I.P.S en cuestiones de clima organizacional, encontrándose esta dentro de la valoración más alto, sin embargo como se notó en los análisis individuales se tiene que fortalecer el trabajo en puntos precisos, de igual manera mediante el desarrollo del mejoramiento se debe procurar en la medida mantener los estándares que se tienen al momento.

5.3.11. Apreciaciones y generalidades de la investigación

Basado en los datos que se tuvieron a partir de las encuestas y apreciaciones proporcionadas por los funcionarios de PROINSALUD, se expone el respectivo análisis de las variables tenidas en cuenta en el presente estudio, para con ello entregar los resultados adecuados a este:

En cuestiones ambientales y personales cada uno de los empleados fue paciente y participativo, generando con esto sinergia entre las partes que intervinieron en el proceso de trabajo de campo, por parte de los jefes no se presenta en ningún momento algún tipo de presión o represiones al participar en el proceso; un factor que influyen o afecta de algún modo la actividad es el hecho de no poder extraer al personal de sus tareas o labores correspondientes, esto en algún momento se volvía desgastante y entorpecía en cierta manera la continuidad y la concentración de la persona.

Al precisar en cada uno de los factores que se tuvieron en cuenta en la investigación se puntualiza en los siguientes aspectos:

- **Relaciones interpersonales:** es de resaltar que el manejo de estas es muy asertivo, logrando generar así una alta relación y compatibilidad entre los grupos, de igual manera es pertinente mencionar que los factores relacionales permiten motivar al personal que lleva menos tiempo en la organización, caso preciso los practicantes del SENA, sin embargo no se debe perder de vista algunos aspectos particulares que logran manifestar ciertos miembros de la organización, siendo estos factores un eje de interferencia en la calidad que se tiene en el proceso laboral, manifestando con esto indiferencia hacia los objetivos organizacionales y entorpeciendo los procesos de comunicación entre los integrantes de la organización.

- **Estilo de dirección:** aunque se logra generar interacción, factores como la toma de decisiones, confianza hacia los empleados, entre otros, son algunos de los elementos que generan inconformidad por parte de los empleados hacia el jefe inmediato, este choque de posiciones interfiere de alguna medida en el desarrollo de las tareas de los empleados, ya que genera incertidumbre a la hora de entregar resultados, basado esto más en el hecho de la confianza y la relación que tiene a su vez con la claridad y coherencia en la dirección.
- **Retribución:** se presenta una alta aceptación por parte del grupo en cuanto a los niveles de retribución y demás beneficios que proporciona la organización, sin embargo en algunas situaciones se presentan inconformidades que se ligan al desequilibrio entre lo laborado y lo retribuido. Cabe resaltar dentro de este conjunto de ideas que el factor dinero o compensación, sea cual sea, es un aspecto motivacional que contribuye al logro de los objetivos, puesto que este genera satisfacción a los empleados volviéndolos más diligentes, logrando así alcanzar los objetivos de la organización de una manera más precisa, ya que el desempeño va ser mayor.
- **Sentido de pertenecía:** es destacar el alto nivel de aceptación que tienen los empleados por la empresa, estos reflejan un gran cariño, aprecio y disposición hacia lo que es la organización como tal. Reflejando así el calor humano que se genera a la hora de desempeñar sus labores y transmitir esto a los pacientes de la I.P.S; sin embargo se deberá analizar al momento de las intervenciones la disposición de los empleados de dar apoyo en trabajos extras a la institución como parte del sentido de pertenencia que manifiestan.

- **Disponibilidad de recursos:** aunque se manifiesta que el área de trabajo es adecuada y se cuenta con las herramientas para desempeñar sus actividades, las condiciones de comodidad y ergonomía podrían mejorar en algunos puestos en particular, esto con la finalidad de mejorar la productividad, comodidad y las condiciones laborales, así mismo previniendo posibles repercusiones en la salud del empleado y posteriores ausencias laborales, que al final de cuentas afectan las tareas del individuo por ausencias y retrasando igualmente la cadena de procesos.

Así mismo se destaca que la labor conjunta entre proceso y proceso contribuye con el óptimo desarrollo de las tareas de cada área y al fortalecimiento de las relaciones grupales e individuales.

- **Estabilidad:** el personal de PROINSALUD refleja tranquilidad en cuanto a este tema, puesto que todo el personal tiene contrato directo con la empresa y las políticas de esta no generan mucha rotación de personal, ligando a este aspecto positivo el hecho de que los practicantes del SENA pueden quedar con un contrato fijo luego de terminar su proceso de practica; apuntando con esto a motivar al empleado ya que no tiene la incertidumbre de que va ser despedido sin causa justa y mejorando así mismo el clima laboral.
- **Claridad y coherencia en la dirección:** los empleados en ciertas ocasiones se encuentran desorientados en este aspectos, partiendo del hecho de la poca confianza y participación que se les da en las actividades que generadas en cada uno de los procesos, creando con esto caos a la hora de tomar medidas, ya que no son informados por completo de lo que se busca, a donde se quiere llegar y como se obtendrá o como se deben llevar acabo las tareas.

- **Valores colectivos:** se refleja un ambiente colectivo agradable, el cual permite conllevar una relación laboral estable entre las diferentes áreas de trabajo. Sin embargo los procesos se obstaculizan en algunos casos ya que se ve represada la información, pero esto no refleja inconvenientes en el ambiente laboral y relaciones personales entre los empleados.

5.4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PROINSALUD I.P.S

Teniendo en cuenta que dentro de lo planteado en el presente trabajo, se propone entregar una serie de propuestas que conlleven al mejoramiento del clima organizacional de PROINSALUD I.P.S se tiene a consideración algunos apuntes entregados por el personal con el fin de fortalecer y afianzar el objetivo de este, sin embargo, lo que se plantee guarda concordancia entre lo que es pertinente para mejorar del clima organizacional y lo que está al alcance de la organización, es por ellos que se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Propuestas de mejoramiento

OBJETIVO	PROPUESTAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES	✓ Programar reuniones por áreas en donde se permita evaluar los procesos grupales y los motivacionales del individuo. ✓ Realizar actividades de integración extra laboral que permitan afianzar los lazos de amistad y laborales. ✓ Generar seguimiento al grupo y en particular a los miembros que se muestren distantes. ✓ Rotar al personal en la medida de lo posible con lo cual se logre generar mayor interacción entre el personal.	✓ Numero de colaboradores por área. ✓ Número de actividades realizadas durante el periodo. ✓ Numero de rotación del personal durante el periodo. ✓ Nivel de preparación y formación del personal por área. ✓ Numero de encuentros realizados en espacios laborales.	✓ Documentación para realizar los procesos de evaluación. ✓ Tener una persona ajena a la empresa para llevar a cabo los procesos de evaluación e integración del personal de las diferentes áreas. ✓ Disponer de espacios externos que contribuyan al acercamiento entre el personal de la empresa, tanto directivos como colaboradores.	GERENTE Y DIRECTOR ADMINISTRATIVO	✓ Los procesos de evaluación y seguimiento realizarlos bimestral o trimestralmente según los resultados que se estén obteniendo. ✓ Las actividades de integración realizar una por periodo.
GENERAR UN AMBIENTE APROPIADO EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION	✓ Fomentar la participación de los empleados ya sea en la toma de decisiones, en el planteamiento de tareas a mejorar y/o implementar. ✓ Generar actividad que promuevan la	✓ Número de iniciativas propuestas por los empleados y tenidas en cuenta. ✓ Numero de publicaciones o correos informativos entregados.	✓ Carteleras para las publicaciones. ✓ Retroalimentación de los procesos (licitaciones, convenios) que esté llevando a cabo la empresa.	GERENTE	✓ Publicaciones quincenales. ✓ La retroalimentaciones deben llevarse a cabo en la medida que tenga modificaciones o presente algún tipo

	participación, por medio de comentario y sugerencias de carácter anónimo. ✓ Diseñar carteleras informativas las cuales sean actualizadas constantemente, en donde se emita información con temas organizacionales que permitan orientar al empleado sobre los alcances de la empresa.				de cambio el proceso que se esté llevando adelantando.
FOMENTAR E INCREMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA POR LA EMPRESA Y POR LA LABOR QUE REALIZA.	✓ Fortalecer el valor humano de estos teniendo en cuenta y escuchando los aportes que realicen. ✓ Delegar funciones que conlleven a responsabilizarse de alguna tarea en específico. ✓ Dar a conocer las falencias que pueda presentar el empleado y permitirle corregirlas mediante la preparación y/o formación, así mismo permitirle con esto crecer profesionalmente en la organización.	✓ Nivel de participación e integración que se le brinde a los trabajadores. ✓ Cantidad de incentivos entregados por desempeño. ✓ Número de iniciativas propuestas por los empleados y tenidas en cuenta. ✓ Numero de labores delegadas a los colaboradores.	✓ Otorgar bonificaciones en dinero, bonos o obsequios. ✓ Publicaciones en carteleras como factor motivacional, haciendo reconocimiento como empleado del mes. ✓ Capacitaciones o seminarios de formación personal que permitan contribuir a la labor que desempeña en la organización.	GERENTE Y DIRECTOR ADMINISTRATIVO	✓ Una vez por mes, hacer las evaluaciones finalizando el mes y otorgar el reconocimiento los primeros días del mes siguiente. ✓ Trimestralmente se evaluara las labores delegadas.

RETRIBUCION	✓ Crear incentivos no financieros que contribuyan al crecimiento del personal. ✓ Implementar estímulos individuales por una excelente labor realizada "empleado del mes", dándole así mismo una bonificación o reconocimiento, contribuyendo con esto al aumento en la productividad del empleado. ✓ Revisar los servicios prestados actualmente y la calidad de estos.	✓ Número de empleados que se están preparando y formando. ✓ Cantidad de capacitaciones realizadas. ✓ Números de actividades de esparcimiento realizadas.	✓ Brindar los espacios y el tiempo para que los empleados puedan estudiar. ✓ Brindar el apoyo y los espacios para realizar actividades de integración en donde participe el 100% del personal.	GERENTE	✓ Los resultados de estas actividades se deben evaluar en un periodo semestral.
BRINDAR LOS RECURSOS NECESARIOS Y LA CORRESPONDIENTE DISPONIBILIDAD DE ESTOS	✓ Revisar las condiciones de los puestos de trabajo con el fin de evaluar, verificando si son apropiadas para la realización de las labores, evitando con esto enfermedades profesionales. ✓ Evaluar las cadenas de información con el fin de verificar la pertinencia de estas y que eficientes están siendo.	✓ Números de revisiones realizadas a la planta física y las diferentes áreas de trabajo. ✓ Número de canales de comunicación empleados. ✓ Medir el nivel de colaboración entre las diferentes áreas, esto en cuanto al suministro de información.	✓ Contar con personal para realizar un mantenimiento preventivo a los equipos de trabajo. ✓ Brindar un ambiente físico apropiado para la realización de las diferentes actividades.	GERENTE Y DIRECTOR ADMINISTRATIVO	✓ Los trabajos preventivos deben ser realizados semestralmente. ✓ A fin de año realizar evaluaciones que permitan determinar si se requiere de trabajos correctivos, siendo necesarios realizar de manera simultánea.

	✓ Hacer revisiones periódicas de la planta física.				
BRINDAR ESTABILIDAD A LOS COLABORADORES	✓ Fortalecer las estrategias que se manejan actualmente. ✓ Continuar con los convenios academia – empresa y expandir estos con otras instituciones con el fin de que le aporten nuevas ideas y estrategias que ayuden al crecimiento de la empresa.	✓ Numero de necesidades consideradas en cuanto a las diferencias competencias laborales de los trabajadores. ✓ Número de empleados que se están preparando y formando. ✓ Cantidad de incentivos entregados a los empleados. ✓ Nivel de crecimiento (hacer carrera) del empleado en la empresa	✓ Brindar el tiempo para que o la flexibilidad horario para que los empleados puedan seguir y comenzar sus estudios. ✓ Brindar incentivos que motiven al empleado seguir sus estudios. ✓ Desarrollar evaluaciones de conocimiento y crecimiento, las cuales permitan tener en cuenta al empleado para un ascenso o mejorar su condición salarial.	GERENTE DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y	✓ Anualmente se debe evaluar el número de empleados que se encuentran adelantando estudios. ✓ Semestralmente se evaluara la parte de incentivos, posibles ascensos o condiciones salariales.
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	✓ Realizar procesos de retroalimentación con el fin de hacer partícipe al empleado en lo que busca la empresa.	✓ Numero de publicaciones que permitan conocer la situación de la empresa frente a los que se adelantan.	✓ Emitir informes de gestión por área, ✓ Realizar reuniones en cabeza del gerente de la empresa.	GERENTE DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y	✓ Tanto los informes como las reuniones deben realizarse al cierre de cada mes.

	✓ Definir objetivos particulares por área con el fin de hacer participe a los empleados en los procesos que conlleven a alcanzar los objetivos misionales. ✓ Revisar los manuales de funciones y evaluar la coherencia de estos frente a las labores que se realizan actualmente en cada uno de los puestos de trabajo.	✓ Numero de reuniones que permitan dar a conocer los resultados de gestión y así mismo permitir al empleado participar en la construcción de soluciones e ideas.	✓ Diseña un canal de comunicación por parte de la parte directiva, en donde el empleado tenga manera de expresar sus ideas y que este sienta que es escuchado.		
VALORES COLECTIVOS	✓ Fortalecer los lazos grupales por medio de actividades y charlas que incentiven y motiven el trabajo en grupo. ✓ Fomentar el liderazgo logrando con esto contribuir a la participación y relación de cada una de las personas con las demás áreas de trabajo. ✓ Fomentar los espacios de dialogo entre las áreas, buscando con esto generar soluciones a posibles inconvenientes o para mejorar y fortalecer las relaciones de estas tanto en el ámbito laboral	✓ Medir el nivel de colaboración y acercamiento hay entre las diferentes áreas. ✓ Cantidad de logros alcanzados por los equipos de trabajo. ✓ Numero de problemas solucionados por el equipo de trabajo. ✓ Numero de charlas que permitan afianzar el liderazgo y compromiso.	✓ Generar espacios en donde se preste para el dialogo, en donde los temas laborales no interfieran. ✓ Fomentar las actividades en fechas espaciales permitiendo con esto afianzar los lazos de compañerismo.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	✓ El control de espacios de participación y control debe realizarse bimestralmente.

	como en el personal.				
	✓ Fomentar el pensamiento grup al y no particular.				

CONCLUSIONES

Con el clima organizacional hacemos referencia a la percepción que se tiene por parte del empleado a todo el proceso de integración y desarrollo organizacional, el cual le permita crecer como individuo y profesionalmente, contribuyendo con este crecimiento personal a los objetivos organizacionales; la integración de los factores de crecimiento individual y organizacional aportan a lograr una mayor satisfacción del usuario, promoviendo con esto a mejorar las expectativas de estos y el nivel de calidad de los servicios prestados.

- Basado en las investigaciones realizadas, se toma como referencia el modelo de Likert para llevar a cabo el estudio sobre clima organizacional.
- Las propuestas que se entregan son un reflejo de un análisis previo realizado a las variables que fueron tenidas en cuenta para la medición, de igual manera se contemplaron las observaciones realizadas en el desarrollo de este.
- El realizar esta investigación y llevar a cabo la parte aplicativa, permite mantener la idea de la importancia que sigue teniendo el recurso humano en los procesos que conllevan a la toma de decisiones.
- Lo planteado como mecanismos de mejoramiento, son una base de las muchas cosas que se pueden llevar a cabo, esto partiendo del hecho de que las organizaciones presentan cambios frecuentes, así mismo, el personal que labora en estas, es por ello que se debe ser visionario y explorar día a día lo que es más conveniente para alcanzar unos estándares de calidad que permitan que la compañía sea competitiva.

- Este trabajo permite tener una visión más clara de lo que se pretende brindar como profesional, como individuo y como persona que puede contribuir de una manera objetiva y visionaria al crecimiento y fortalecimiento de un grupo social.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que el factor humano en una organización, sin importar la razón social, el sector en el cual se encuentre, entre otros factores de formalidad, debe ser tenido en cuenta en las planeaciones y proyecciones de esta, por tal motivo se hacen las siguientes recomendaciones a la empresa PROINSALUD I.P.S:

- Se deben afianzar los lazos de cordialidad entre la dirección y demás áreas de influencia de la empresa, logrando con esto alcanzar de una manera más rápida los ideales y objetivos que se tienen para el crecimiento y el constante reconocimiento de la organización en su entorno de influencia.
- Diseñar un plan de acción apropiado, el cual permita orientar correctamente la gestión del recurso humano, permitiendo con ello fortalecer las relaciones grupales, el desarrollo personal, brindando de esta manera las herramientas necesarias para el desarrollo y preparación de estos mismos.
- Evaluar las necesidades del personal en cuanto a herramientas de trabajo, dotación, entre otros elementos pertinentes para la correcta realización de sus labores, de acuerdo con esto establecer los lineamientos para la adquisición de los mismos, de tal manera que se le permita al empleado maximizar su rendimiento y posteriormente agilizar los procesos, siendo esto trascendental en la efectividad y productividad en la prestación de servicios tanto a los clientes internos como externos.
- Fomentar la participación e involucrar de una manera más amplia y activa al personal en los procesos distantes a sus labores, los cuales tengan de alguna u otra manera relación con las tareas que desempeñan.

- Ejecutar programas de evaluación y control que permitan tener respuesta oportuna a los diversos problemas que se originen al interior de la organización ya sean estos de carácter empresarial o personal.
- Realizar de manera periódica procesos similares al desarrollado en este trabajo o que permitan reforzar y afianzar los resultados que se obtienen con esta investigación, buscando el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales y el progreso constante del clima laboral presentado durante el proceso de evaluación y posterior análisis efectuado en el presente trabajo.
- Diseñar e implementar programas de capacitación con los cuales se afiance la labor que desempeña cada empleado, dentro de estos se deben tener en cuenta talleres que contribuyan al crecimiento tanto de la persona como de los diferentes grupos que se hagan visibles en la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Davis Keith y Newstrom John. Comportamiento humano en el trabajo. México. Mc Graw Hill, 1991.
- Davis Keith y Newstrom John, Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, Octava edición, 1995.
- Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, Décima Edición. (2004).
- Vásquez Ochoa, Sebastián Ricardo. *“Proyecto de reinducción a la cultura corporativa en la empresa eléctrica regional centrosur año 2007-2008”*. Tesis previa a la obtención del título de Psicólogo Laboral y Organizacional. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Escuela de psicología laboral. Formato PDF.
- <http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/04/teoria-de-las-expectativas.html>
- <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/46.htm>
- <http://www.uamcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE014.pdf>
- <http://www.relacionesinterpersonalesempresa.blogspot.com/>

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS
MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE PROINSALUD IPS

ÁREA EN QUE LABORA: _____	
CARGO QUE DESEMPEÑA: _____	ANTIGÜEDAD: _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____	
EDAD: _____	SEXO: MASCULINO ☐ FEMENINO ☐

El presente cuestionario consta de 40 afirmaciones con múltiples opciones de respuesta, con ellas se busca conocer su percepción en cuanto a: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

Es pertinente aclarar que la información suministrada será utilizada netamente con fines académicos, buscando conocer de esta manera la percepción general del clima organizacional, lo cual determina de alguna u otra manera el ambiente laboral de la empresa PROINSALUD I.P.S.

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe genera una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.

5	4	3	2	1
----------	----------	----------	----------	----------

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
----------------	---------------------	----------------------	------------------------	--------------

7. El jefe es maleducado.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi aspiración salarial.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo son deficientes.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como excelente sitio de trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no hago horas extras.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz en otra empresa.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa despide a los empleados sin tener en cuenta su desempeño.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La pertenencia en el cargo depende de preferencias personales.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiende de manera clara las metas de la empresa.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.

5
Siempre

4
Casi siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.

5
Siempre

4
Casi siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.

5
Siempre

4
Casi siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.

1
Siempre

2
Casi siempre

3
Algunas veces

4
Muy pocas veces

5
Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otros.

5
Siempre

4
Casi siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca