

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL LOCAL DEL
MUNICIPIO DE YOTOCO PARA EL AÑO 2021**



**YERLY ALEJANDRA LÓPEZ ESCOBAR
DAYANA STEPHANY BENACHI TOMBE**

**Universidad Del Valle
Facultad De Ciencias De La Administración
Programa Académico De Administración De Empresas
Guadalajara De Buga
2021**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL LOCAL DEL
MUNICIPIO DE YOTOCO PARA EL AÑO 2021**



**YERLY ALEJANDRA LÓPEZ ESCOBAR
DAYANA STEPHANY BENACHI TOMBE**

Trabajo de grado para postular al título de Administrador de empresas

Asesor Trabajo De Grado:

LAURA SALAS ARBELÁEZ

Administrador De Empresas-Especialista En Gerencia Social

Universidad Del Valle

Facultad De Ciencias De La Administración

Programa Académico De Administración De Empresas

Guadalajara De Buga

2021

Nota del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por haberme permitido llegar hasta donde estoy y darme la posibilidad de cumplir este anhelo. A mi hija, por ser la mayor motivación y fuerza de ser cada día una mejor persona dando lo mejor de mi en cada paso que doy. A mis padres, por su amor, apoyo incondicional, sacrificio, dedicación y el haberme formado y convertido en lo que hoy día soy. A mis abuelos por ser la mayor fuente de inspiración y ejemplo en mi vida. A mi esposo, por su apoyo en cada paso y el acompañarme día a día en este largo camino llamado vida.

A familiares y amigos porque de una u otra forma han hecho parte de este proceso.

¡Infinitas gracias a todos!

Dayana Stephany Benachi Tombe

Agradezco a Dios por su infinito amor por mí, por darme la gracia de poder cumplir mis sueños, a mis padres por enseñarme el amor al estudio y a mi Esposo e hija que me acompañan cada día a crecer como persona y profesionalmente.

Yerly Alejandra López Escobar

Agradecimientos

Finalmente, expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a nuestra directora de grado Laura Salas Arbeláez, quien con su acompañamiento, direccionamiento, apoyo, motivación y sabiduría a lo largo de todo el proceso permitió la consecución de este objetivo. A todos los docentes de la Universidad del Valle sede Buga, muchas gracias por habernos formado no solo como profesionales, sino también como personas y el habernos compartido todos sus conocimientos y experiencias que sin duda marcaron nuestro paso por la universidad.

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	9
2. INTRODUCCIÓN.....	10
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
5. OBJETIVOS	14
5.1 Objetivo general	14
5.2 Objetivos específicos.....	14
6. JUSTIFICACIÓN	15
7. MARCO REFERENCIAL	16
7.1 MARCO TEÓRICO	16
7.1.1 Definición del clima organizacional.....	16
7.1.2 Antecedentes de los modelos del clima organizacional	20
7.1.3 Instrumentos para la medición del clima organizacional	24
7.2 MARCO CONTEXTUAL	34
7.2.1 Características generales del municipio de Yotoco Valle del Cauca.....	34
7.2.2 Caracterización del Hospital local de Yotoco	36
7.3 MARCO LEGAL.....	38
7.3.1 Ley 1616 de 2013.....	38
7.3.2 Decreto 1072 de 2015:	38
7.3.3 Decreto número 1083 de 2015:	39
8. METODOLOGÍA.....	41
8.1 Tipo de investigación y enfoque.....	41
8.2 Fuentes de información	41
8.3 Técnicas de recolección	42
8.4 Población.....	42
8.5 Fases de investigación	43
9. RESULTADOS	44
9.1 ANÁLISIS DEMOGRÁFICO.....	44
9.1.1 Variable demográfica edad	44
9.1.2 Variable demográfica género.....	45

9.1.3	Variable demográfica área o departamento	45
9.1.4	Variable demográfica nivel del cargo	46
9.1.5	Variable demográfica antigüedad	47
9.2	ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	47
9.2.1	Higiene y salud ocupacional	50
9.2.2	Cooperación	50
9.2.3	Ética.....	50
9.2.4	Normas	50
9.2.5	Comunicación	51
9.2.6	Infraestructura.....	51
9.2.7	Trabajo en equipo	51
9.2.8	Compensación	52
9.2.9	Trabajo gratificante	52
9.2.10	Toma de decisiones.....	53
9.2.11	Desarrollo personal y profesional.....	53
9.2.12	Motivación.....	53
9.2.13	Plan estratégico	54
9.2.14	Relaciones interpersonales.....	54
9.2.15	Estabilidad laboral.....	54
9.2.16	Estructura organizacional.....	55
9.2.17	Balance vida-trabajo	55
9.2.18	Reconocimiento	56
9.2.19	Identidad	56
9.2.20	Procesos y procedimientos	56
9.2.21	Liderazgo en el jefe inmediato	57
9.2.22	Grupos informales.....	57
9.2.23	Solución de conflictos	58
9.2.23	Retroalimentación	58
9.3	ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN DATOS DEMOGRÁFICOS (EDAD, GÉNERO, ÁREA O DEPARTAMENTO, NIVEL DEL CARGO, ANTIGÜEDAD, Y TIPO DE CONTRATO) DEL HOSPITAL LOCAL DE YOTOCO	59
10.	PLAN DE MEJORAMIENTO O FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL	70

11. CONCLUSIONES.....	81
12. RECOMENDACIONES.....	85
13. REFERENCIAS	87
14. ANEXOS	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Bienestar laboral en Colombia.....	12
Ilustración 2. Mapa de localización del municipio de Yotoco	35
Ilustración 3. Organigrama del Hospital Local del municipio de Yotoco.....	37
Ilustración 4. Escala de medición el semáforo	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes	20
Tabla 2. Cruce ente variable demográfica edad y dimensiones	60
Tabla 3. Cruce entre variable demográfica género y dimensiones	61
Tabla 4. Cruce entre variable demográfica área o departamento y dimensiones	64
Tabla 5. Cruce entre variable demográfica nivel de cargo y dimensiones	65
Tabla 6. Cruce entre variable demográfica antigüedad y dimensiones.....	67
Tabla 7. Cruce entre variable demográfica tipo de contrato y dimensiones.....	69
Tabla 8. Plan de fortalecimiento.....	74
Tabla 9. Cronograma del plan de fortalecimiento	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Edad	44
Figura 2. Género.....	45
Figura 3. Área o departamento	46
Figura 4. Nivel de cargo	46
Figura 5. Antigüedad.....	47
Figura 6. Promedio de dimensiones y clima organizacional	49

1. RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad diagnosticar el clima organizacional del hospital local ubicado en el municipio de Yotoco Valle del Cauca con el fin de identificar las percepciones de los colaboradores acerca de la misma y conocer los distintos factores que inciden en el comportamiento del individuo. Dicha investigación permitió determinar el ambiente de trabajo en el cual se encuentra el personal de la entidad identificando aquellas dimensiones que infieren positivamente en el clima organizacional. Para ello, se realizó un estudio de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo aplicando el instrumento de medición de clima organizacional diseñado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata y Mónica García. En dicho estudio, fueron partícipes quince colaboradores del hospital incluyendo tanto a personal de planta como también de contratación quienes se desenvuelven en distintas áreas de la organización.

En la aplicación del instrumento se estudiaron las veinticuatro dimensiones pertenecientes al modelo de medición donde se encuentran: Estructura organizacional, plan estratégico, identidad, ética, normas, infraestructura, procesos y procedimientos, liderazgo en el jefe inmediato, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, solución de conflictos, grupos informales, cooperación, comunicación, toma de decisiones, compensación, retroalimentación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, balance vida-trabajo, reconocimiento, estabilidad laboral, motivación, trabajo gratificante.

A partir de los resultados debidamente procesados se obtuvo que el clima organizacional de la entidad hospitalaria se encuentra como fortaleza dada su media general de 4,6 comparándolo con la escala de medición del semáforo, donde no se encontró ni debilidades ni oportunidades de mejora, no obstante, si es pertinente el fortalecimiento de sus variables. Teniendo en cuenta los resultados extraídos, se planteó un plan de fortalecimiento orientado a alcanzar un clima satisfactorio para todo el personal de la organización.

Palabras Clave: Clima organizacional – ambiente de trabajo – modelo de medición – comportamiento.

2. INTRODUCCIÓN

Actualmente, ante la globalización y demás factores del entorno se genera un ambiente dinámico y complejo que promueve el mejoramiento continuo, la proyección, la necesidad de alcanzar metas tanto a largo como corto plazo; generando resultados que permiten medir el rendimiento de cada una de las estrategias propuestas por cada organización. Es importante enfatizar que en toda organización existe un ambiente laboral en el cual existe una correlación entre los propios colaboradores y la organización, es decir, interactúan como un sistema el cual tiene subsistemas que contienen unos componentes y unas entradas y salidas las cuales todas tienen una interacción entre sí. Según Dessler (1976) los empleados llegan al trabajo con todo lo percibido, aprendido y entendido durante su proceso de vida, es decir, llegan a la empresa con su cultura, costumbres y con todas las pequeñas acciones que ejecuta casi inconscientemente de forma reiterativa que componen al ser humano.

De acuerdo con lo anterior y comprendiendo todo como un subsistema, existe la estrecha relación entre los diversos factores relacionados con el trabajo; es por ello que surge el interés de comprender cómo los colaboradores del hospital local del municipio de Yotoco ven a la organización y cómo se sienten respecto a esta. Dado que esta interacción afecta no solo en su comportamiento sino también en su rendimiento. Igualmente se realizó un análisis el cual conlleva antecedentes, marco teórico, planteamiento del problema, y todo lo relacionado con el campo de investigación con el fin de poder abordar con mejor exactitud el planteamiento de intervención. Cabe señalar que el clima organizacional es un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera continua en el llamado espíritu de la organización.

Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación fue diagnosticar la percepción del clima organizacional del Hospital local de Yotoco para el año 2021 y, asimismo, proponer un plan de mejoramiento o fortalecimiento acorde a los resultados con el fin de determinar los factores dimensionales, los cuales tienen una repercusión positiva o negativa en el Clima organizacional generando debilidades o fortalezas para la empresa. Se ejecutará una metodología a nivel cuantitativa, utilizando la población total de la empresa, que equivale a treinta y siete trabajadores; el cuestionario aplicado para obtener la información sobresaliente para este diagnóstico fue diseñado inicialmente por el Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata y Mónica García¹

¹ García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, núm. 42.

En el primer capítulo se da a conocer el problema, la definición del problema, su respectiva formulación como también, los objetivos generales y específicos del mismo. Además de ello, la pertinente justificación y el tipo de metodología utilizada. Por otra parte, el segundo capítulo se encuentra estructurado por el marco referencial, es decir, marco teórico, marco contextual y marco legal. Posteriormente, en el capítulo tres se muestra constituido por los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta teniendo en cuenta variables demográficas y su respectivo análisis junto con las distintas dimensiones. Finalmente, en el capítulo cuatro, cinco y seis se expone el debido plan de mejoramiento o fortalecimiento organizacional, conclusiones y recomendaciones y referencias respectivamente.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

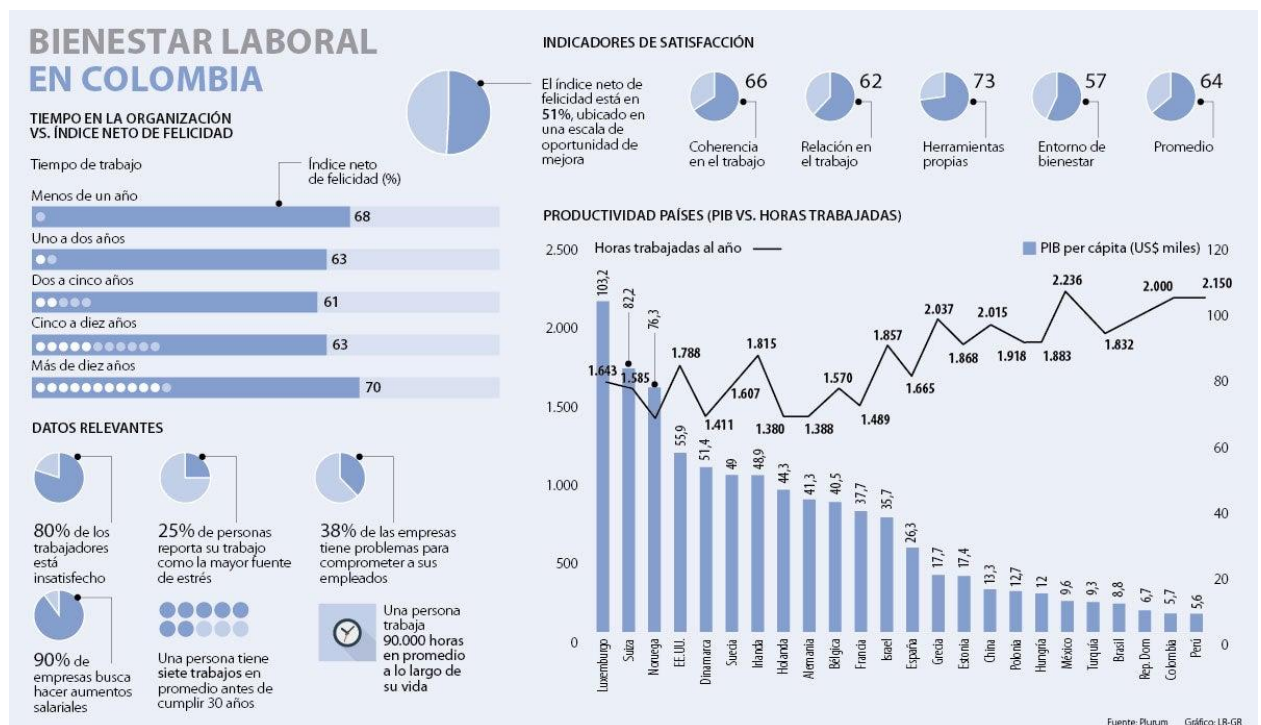
En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un entorno cambiante y dinámico, además de hallarse inmersas en un mercado cada vez más exigente al que se debe responder ofreciendo servicios de calidad a sus clientes de acuerdo con las necesidades que estos expresen. Por esta razón, deben buscar su optimización en el mercado con factores diferenciadores que respondan ante estas exigencias y cuenten con fortalezas que los lleve a crecer y desarrollarse en el sector donde prestan su servicio; estas fortalezas se encuentran no solo en disponibilidad de tecnología o recursos afines, sino también en la innovación de procesos, planificaciones y demás requerimientos. En este caso, aparece un elemento fundamental en las organizaciones en las que finalmente, sin este, no se tendría un sentido global y se verían modificados los objetivos propuestos: dicho factor es el recurso humano.

El recurso humano juega un papel importante en las organizaciones ya que, a través de este, la empresa determina objetivos y mejoras para su funcionamiento a partir de la satisfacción que muestren sus empleados en relación con su entorno laboral. Si es un lugar propicio para trabajar y sus empleados lo perciben como tal se obtendrán múltiples beneficios. Caso contrario, los resultados informarán de la condición negativa que muestra la empresa en su clima organizacional y exigirá cambios. En ambos casos, la percepción que se tenga, bien sea positiva o negativa, requiere llevar a cabo un diagnóstico que analice la interacción entre los individuos y la organización, situación que permite hacer una lectura de su comportamiento en función de comprender cómo los colaboradores ven la compañía y se sienten respecto a esta. Según Toro & Sanín “una empresa con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o

conveniente tenderá al éxito. Si bien la calidad del Clima Organizacional no es garantía de lograrlo, sí es una condición necesaria para obtenerlo”².

A partir de la idea anterior, en el componente humano de las organizaciones suelen aparecer múltiples factores que condicionan el desempeño de los empleados, y que tienden a limitar su satisfacción laboral. Según la consultora Plurum, 25% de personas reporta su trabajo como la mayor fuente de estrés a la que están sometidos. Si bien se afirma que el 35% de la población laboral actual va a ser freelance en 2025, en el caso de las empresas en Colombia alrededor de 38% tienen problemas para comprometer a sus empleados³. Dicha falta de pertenencia por el lugar de empleo tiende a provocar que, en promedio, una persona trabaje en siete empresas distintas antes de cumplir 30 años (ver ilustración 1).

Ilustración 1. Bienestar laboral en Colombia



Fuente: *Diario la Republica* (2019)

² Toro, F., Sanín, A. (2013). Gestión del clima organizacional: Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de investigación en comportamiento organizacional.

³ La República (2019) Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>

Bajo este contexto, es posible considerar que el Hospital Local de Yotoco, Valle del Cauca, como institución que ofrece un portafolio de servicios de cuidado en la salud para usuarios del régimen contributivo, subsidiado y vinculados en el área rural y urbana de la región, sirve como escenario oportuno para realizar un análisis de las dinámicas que pertenecen al clima organizacional de los empleados que allí participan. A partir de esta lectura, se puede comprender si todos estos elementos influyen en la percepción de los colaboradores, si condicionan su comportamiento y por ende su bienestar laboral de cara a los objetivos planteados. Así mismo, reconocer cuál es la complejidad del clima organizacional en esta institución, cuáles son las prácticas que evidencian los colaboradores en cuanto a la percepción que tienen de su trabajo, y cuáles son las características de la interacción entre colaboradores e institución que más influyen en aras de proponer un plan de mejoramiento o fortalecimiento.

En los últimos años, incluyendo en temporada de pandemia, el sector salud se ha visto afectado en cuanto al bienestar de sus trabajadores. Jornadas largas de trabajo, preocupación de contagio de virus, sobrecarga laboral, estrés entre otros elementos han contribuido a que la percepción de los empleados cambie⁴. En este sentido, el hospital de Yotoco se convierte en una organización donde se halla la necesidad de identificar como se encuentra el clima laboral dado el contexto del sector, la importancia de los recursos humanos y que este estudio no se ha realizado nunca en esta organización.

⁴ González, J. V. P., Garrido, M. M., Álvarez, J. M. A., & Terán, B. S. (2021). Reflexiones de las experiencias del personal de primera línea de la atención hospitalaria derivada del COVID-19. Casos de Latinoamérica. *Ergonomía, Investigación y Desarrollo*, 3(2), 28-39.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es la percepción del clima organizacional del Hospital local de Yotoco para el año 2021 y cuál es la propuesta de mejoramiento o fortalecimiento de acuerdo con el clima diagnosticado?

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Diagnosticar la percepción del clima organizacional del Hospital local de Yotoco para el año 2021 y proponer un plan de mejoramiento o fortalecimiento acorde a los resultados.

5.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar las dimensiones del clima organizacional del hospital local de Yotoco.
2. Analizar las dimensiones de clima organizacional según las características demográficas de los colaboradores del hospital.
3. Proponer al hospital local de Yotoco un plan de mejoramiento o fortalecimiento de clima organizacional de acuerdo a los hallazgos.

6. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional ha tomado bastante fuerza a lo largo de los años, siendo este un factor importante en las organizaciones y clave para el éxito de las mismas. Por ello, es importante medir y conocer cómo se encuentra la organización frente al clima para así construir, mejorar o fortalecer un ambiente en el cual los colaboradores se sientan a gusto de trabajar y se sientan motivados para alcanzar exitosamente los objetivos organizacionales, siendo este un factor clave en el desarrollo y mejoramiento de las empresas.

El objetivo de la medición entonces, según García⁵ es realizar un diagnóstico acerca de la percepción y la actitud de los colaboradores respecto al clima organizacional enfocados en dimensiones específicas que considere el investigador; de manera que se puedan identificar aspectos de carácter tanto formal e informal que describen la empresa y los cuales producen actitudes y percepciones en los empleados, afectando positiva o negativamente los niveles de motivación y eficiencia.

Según Olaz⁶ las repercusiones de un clima “tóxico” como lo llama él, recaen en tres protagonistas: el individuo, el grupo y la organización. En el individuo genera un impacto psicológico incidiendo tanto en su comportamiento, como en su satisfacción y motivación; en el grupo provoca una serie de conflictos que desencadenan situaciones no aptas para el desarrollo de buen clima, y en la organización crea efectos adversos que pueden llevarla hacia el fracaso.

Por tal motivo, la importancia del desarrollo de la investigación es promover el cumplimiento de los objetivos propios del hospital local de Yotoco al tiempo que se alcancen aquellas metas de corto, mediano y largo plazo proponiendo un plan de intervención a través de la medición de las dimensiones propias del clima de manera que ayude a dichos fines, teniendo como foco principal los colaboradores. Los resultados de obtener un contexto favorable y ameno en que los colaboradores de la empresa se desenvuelven son muy beneficiosos, generando equilibrio entre la satisfacción y motivación del personal además de la consecución de objetivos propios de la empresa.

⁵ González, J. V. P., Garrido, M. M., Álvarez, J. M. A., & Terán, B. S. (2021). *Op. Cit.*

⁶ Olaz, A. (2013) El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Revista de ciencias sociales, Luis Gómez Encinas ed., núm. 56.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1 MARCO TEÓRICO

7.1.1 Definición del clima organizacional

El concepto de clima organizacional ha transcurrido a lo largo del tiempo recibiendo aportes de diferentes autores quienes han establecido su postura frente al término y a su vez han dado su respectiva definición. A continuación, se da a conocer algunos de ellos con su respectivo aporte llevando un orden cronológico desde el más antiguo hasta el más reciente. Esto con el fin de realizar un acercamiento a algunos de los conceptos y características que permean el clima organizacional.

Litwin & Stringer⁷ indican que el clima organizacional comprende aquellos puntos de vista percibidos tanto del sistema formal como también, el estilo informal de los administradores y además de factores propios de las personas que laboran en una organización. Para Brunet⁸ el clima es la “personalidad” de una organización donde se trasmite no solo a sus colaboradores sino también al mundo exterior, asimismo menciona que existen dos factores importantes los cuales forman parte del clima organizacional, estos son: la estructura y los procesos organizacionales donde la percepción del entorno laboral sirve como referencia para que el empleado adopte conductas o comportamientos de acuerdo a la percepción que le ofrece su medio.

Por otra parte, Reichers y Schneider⁹ definen al clima organizacional como “las percepciones compartidas en relación con las políticas, prácticas y procesos organizacionales, tanto formales como informales”. Adicional a ello, Katz y Kahn (1990) mencionan que de acuerdo a la interpretación por parte del sistema informal en cuanto a valores y normas se refiere del sistema formal de la empresa, asimismo se refleja o nace un determinado clima.

⁷ Litwin G., Stringer R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of research graduate school of business administration Harvard University.

⁸ Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F.: Editorial Trillas.

⁹ Katz, D., Kahn, R. (1990). *Psicología social de las organizaciones*. México, D.F.: Editorial Trillas.

De acuerdo a Chiavenato¹⁰ pronuncia que el clima es “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Se percibe favorable cuando satisface las necesidades personales y eleva la moral de los miembros a diferencia de cuando no se logra satisfacer dichas necesidades”. En este sentido el clima organizacional se relaciona estrechamente con la motivación de las personas.

Colectivamente, Donelly & Gibson¹¹ afirman que el clima organizacional es aquel conjunto de características, particularidades, entre otras, que forman parte del ambiente de trabajo y que a su vez los colaboradores lo perciben de una u otra forma influyendo en su actuar. A su vez, Álvarez¹² afirma que el clima organizacional es el ambiente de trabajo efecto de la manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional donde el ambiente influye en la satisfacción y comportamiento de los empleados y por ende en su creatividad y productividad.

Robbins¹³ expresa que el clima organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del individuo. Por otro lado, Toro¹⁴ precisa que el clima son percepciones compartidas relacionadas a diferentes contextos laborales. Para Sandoval¹⁵ el clima organizacional es aquel entorno o ambiente que perciben los colaboradores de una organización donde influyen factores formales propios de la empresa como su estructura, recompensas, estilo de liderazgo, etc. y que por consiguiente determina o impacta en el desempeño y en el comportamiento del individuo.

Por otra parte, Ríos (2005) plantea que el clima es el conjunto de una serie de factores que influyen en los hábitos de las personas y por lo tanto estas se ven

¹⁰ Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. Décima edición. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana. P. 50

¹¹ Donnelly, J & Gibson, J. (1994). Las organizaciones. Wilmington, Delaware, USA: Addison – Wesley Iberoamericana S.A.

¹² Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Santiago de Cali, Colombia: Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

¹³ Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Octava edición. México: Prentice Hall

¹⁴ Toro, F., Sanín, A. (2013). Op. Cit.

¹⁵ Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas. Tabasco.

reflejadas en el comportamiento de las relaciones interpersonales en el seno de la organización; así mismo propone que esta misma es sostenida por el recurso humano de las empresas. Sin embargo, teniendo en cuenta que el ser humano, es un ser complejo y dinámico en donde su comportamiento, sus costumbres y creencias afectan de forma positiva o negativa las organizaciones.

De igual manera, García¹⁶ proyecta que el clima organizacional son aquellas percepciones o apreciaciones que tienen los individuos en este caso empleados de una organización X respecto a factores de la empresa tales como la estructura, las relaciones interpersonales que se generan dentro de la misma, además del ambiente físico, los procesos y procedimientos que se llevan a cabo, entre otros; que inciden de una u otra forma en el comportamiento de los empleados y que afectan de una u otra manera tanto su productividad como a la misma organización.

García considera que el clima organizacional hace referencia a una serie de elementos que conforman el medio de trabajo, de tal manera que esos elementos son absorbidos por los empleados ya sea de forma directa e indirecta y que repercute en el desempeño de la organización. Además de ello, expresa que el clima organizacional nace a la hora en que el ser humano vive en ambientes en donde debe interactuar con sus iguales, pero dentro de esta interacción hay dinámicas complejas que se ven mediadas por los comportamientos de los individuos, los cuales pueden cambiar positiva o negativamente el ambiente en el que se encuentran.

De acuerdo a lo anterior, el origen del clima organizacional según Méndez, citado por García, se encuentra en la sociología ya que el ser humano se encuentra inmerso o participa en un sistema social donde a su vez resalta la importancia del mismo en su función del trabajo. Sin embargo, este término ha tenido mayor relevancia en los últimos años, a la vez que ha tomado un rol protagónico al ser objeto de estudio en organizaciones de diferentes tamaños y sectores con el fin de identificar, medir, analizar e interpretar el clima.

Lo anterior permite deducir que el clima organizacional es definido desde estudios sociológicos que con el pasar del tiempo se han ido aplicando a diferentes áreas, desde el ser humano en sociedad, hasta el ser humano en la organización, al que en ambos casos el individuo interactúa no solo con su entorno sino también con aquellas personas que lo componen y que a su vez se encuentran bajo un sistema de valores, actitudes y creencias que determinan su comportamiento.

¹⁶ García, M. (2009). Op. Cit.

Gan y Triginé¹⁷ indican que al clima laboral se le atribuyen diferentes propiedades tales como sentimientos, expectativas, percepciones, políticas, reglamentos internos, actitudes tanto de colaboradores como directivos, remuneración, estilos de dirección, etc. Las cuales caracterizan la vida laboral de la organización y determinan el comportamiento de sus participantes. A lo que Bordas¹⁸ agrega y comparte con García que el clima organizacional se refiere a la forma en la cual los empleados o miembros de la organización distinguen a la misma considerando aspectos tangibles e intangibles, actitudes de los actores que la conforman, entre otros aspectos y que a su vez impactan de una u otra forma en su comportamiento y por ende en el desempeño de la organización.

En este sentido, Bordas¹⁹ propone que el concepto de dicho clima es un concepto multidimensional que incluye distintas variables tales, como actores, procesos, etc. Las cuales constituyen un determinado clima siendo indispensable e importante su estudio y medición. Esquivel, Martínez & Silva (2020) aportan su definición de acuerdo a la recopilación de las perspectivas de distintos autores considerando que el clima organizacional es aquel ambiente o medio de trabajo que los miembros de la empresa identifican o perciben, incluyendo factores tangibles o intangibles propios de la organización y al mismo tiempo las relaciones que se generan con sus semejantes. Lo cual puede generar un ambiente saludable o enfermizo según corresponda a sus percepciones.

Todo ello, los diferentes autores lo proponen con el fin de enumerar algunos conceptos que tienen como parte central, dentro del tema organizacional, al individuo y a la empresa, y que los dos se encuentren en pro de cambios que lleven al compartir de saberes y conocimientos factibles para la innovación empresarial. La mayoría de las teorías concuerdan en que una parte primordial del clima es el individuo. De este modo, se debe tener en cuenta que la empresa también debe desarrollar métodos para gestionar y administrar las capacidades de su recurso humano, pues como bien se ha mencionado con anterioridad, de ello depende que todos los objetivos o metas organizacionales se cumplan satisfactoriamente.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante diagnosticar aquellas distinciones, percepciones, descripciones de los participantes de la organización, para identificar aquellos factores que inciden en el porqué de esas apreciaciones y cuál

¹⁷ Gan, F. y Triginé, J. (2012). Clima laboral. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos.

¹⁸ Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid, Spain: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.

¹⁹ Bordas, M. (2016). Op. Cit

es su causa raíz, de esta manera si se encuentran posibles falencias así mismo se podrá establecer un plan de acción o intervención que permita el poder hacerles frente a estos aspectos que se encuentran “débiles”.

El autor Likert²⁰ esboza que una de las herramientas para influir en un clima organizacional favorable para las empresas es la gestión participativa dado que esta accede a mayores posibilidades para crear resultados. Igualmente se debe enfatizar que las organizaciones con un clima organizacional positivo generan una mayor capacidad de adaptación dado que estas enfrentan mejor la incertidumbre y benefician la innovación y el desarrollo proyectando una buena imagen a su entorno. De hecho, Silva²¹ afirma que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la satisfacción de los clientes con el servicio o con el producto que ofrece la compañía, a lo que concuerda agregando que si los colaboradores han cuidado de la atención y de la calidad es probable que el cliente esté más satisfecho.

7.1.2 Antecedentes de los modelos del clima organizacional

Tabla 1. Antecedentes

AUTOR Y AÑO	TÍTULO INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	RESULTADOS
Rivera Porras, Diego Andrés Hernández Lalinde, Juan Diego Forgiony Santos, Jesús Oreste (2018)	Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector de la salud	El estudio se realizó en la metodología de la investigación cuantitativa, con diseño no experimental; dado que se recogieron y observaron datos de cada una de las variables sin realizarle ningún tipo de manipulación según lo estudiado por los autores (Hernández, Fernández &	De acuerdo a los hallazgos se evidencia que el impacto del liderazgo en las variables de motivación, clima laboral y satisfacción está medido por el grado de satisfacción externa. Además, se encontró solamente relación entre las relaciones

²⁰ Katz, D., Kahn, R. (1990). Psicología social de las organizaciones. México, D.F.: Editorial Trillas.

²¹ Esquivel, J. Martínez, G. Silva, F. (2020). Clima organizacional: Aspectos básicos de su origen y definición. Chile: Revista ciencias de la documentación.

		Baptista, 2014). Se tuvo un alcance correlacional y de corte transversal. Este estudio tiene como énfasis buscar aplicar modelos matemáticos, teorías e hipótesis para el problema planteado, generando un análisis científico para la cuantificación de la información basados en la estadística; según (Boubeta & Mallou, 2014) no se realiza ninguna intervención por parte de los investigadores, por lo tanto, los datos son extraídos del ambiente natural, en tiempo y espacio.	interpersonales y la motivación laboral, y las relaciones Interpersonales y el clima social organizacional.
Dr. Alina María Segredo Pérez, DrC. Julia Pérez Piñero, DrC. Pedro López Puig (2019)	Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública	Este estudio se basó en el desarrollo tecnológico ejecutado con la colaboración de los expertos. Igualmente se observó el grado de confiabilidad por medio de la técnica test-retest y a su vez la eficacia del instrumento contempló variables como contenido, poder discriminatorio,	Se encontró que cada una de las dimensiones, categorías y variables, fueron acordes para la construcción de la misma; igualmente se observaron tres dimensiones, 50 criterios de medida y 10 categorías; permitiendo estabilidad en el

		aparición y comprensión. La información fue extraída por medio de la Escuela Nacional de la Salud pública, a trabajadores y se observó dos ambientes laborales de la universidad de Ciencias Médicas de La Habana, que constató el poder discriminatorio del instrumento.	tiempo de la aplicación del instrumento Asimismo, se demostró que el instrumento tiene estabilidad en el tiempo; por lo cual se deduce que el instrumento es coherente, práctico y cuenta con poder discriminatorio.
Salvador Juárez Adauta (2012)	Clima organizacional y satisfacción laboral	Metodología de estudio observacional, colateral, representativo, metódico, en asistentes médicas, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos, realizado en el Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano del Seguro Social. Basada en una muestra aleatoria la cual estuvo conformada por 230 personas: 58.3 % mujeres y 41.7 % hombres, edad promedio de 35 años. La evaluación se efectuó por medio de varios instrumentos como escala mixta	Los hallazgos presentaron relación positiva entre la satisfacción laboral y el clima organizacional. Por lo cual permite deducir un clima organizacional propicio el cual permite una mayor calidad en el bienestar y motivación de los integrantes del sector de la salud y por lo tanto la prestación de sus servicios será acorde a la misión de la misma.

		Likert Thurstone, para el análisis estadístico se efectuó con t de Student, Anova y el coeficiente de correlación de Pearson.	
Mónica García Solarte, Universidad del Valle (2009).	clima organizacional y su diagnóstico, una aproximación conceptual	La investigación se enfoca en la metodología teoría y conceptual desde la perspectiva de diferentes autores.	Permite conocer, la importancia del estudio del clima organizacional, como afecta este en los cambios que se presentan en la organización y asimismo expone los diferentes instrumentos y herramientas que se pueden emplear para su diagnóstico y medición de acuerdo a la organización, el tamaño de la misma, sus creencias, valores y así poder establecer las diversas causales que se presentan dentro de las empresas.

7.1.3 Instrumentos para la medición del clima organizacional

El clima organizacional es un factor clave en el desarrollo y mejoramiento de las empresas. Para que este concepto sea efectivo, diversos teóricos han desarrollado herramientas para la medición y diagnóstico del mismo. A continuación, se muestran algunas de ellas. Méndez²² menciona que en los últimos años el clima organizacional se ha constituido como un objeto de estudio importante en organizaciones de distintos tamaño y sectores quienes se esfuerzan por identificar o diagnosticar a través de técnicas, análisis e interpretación de metodologías particulares realizados por diferentes sujetos con el propósito de su medición. De acuerdo a Rubio (2016) Para medir el clima organizacional de una empresa existen tres herramientas que son fundamentales, ellas son:

- Entrevista directa con el colaborador de la empresa
- Mediante observación directa en su respectivo puesto
- A través de una encuesta general a todos los colaboradores de la empresa

Bajo este contexto, a continuación, se nombran y describirán algunos de los instrumentos de medición destacados y reconocidos en relación al clima organizacional tomando como referencia el tercer punto de los expuestos por Rubio; dando a conocer finalmente el método seleccionado para el diagnóstico de clima el cual será aplicado en la empresa de estudio (instrumento de medición de clima organizacional por García y Zapata)²³. Cabe resaltar que los cuestionarios deben aplicarse de acuerdo a las condiciones y los requerimientos de un ambiente empresarial en concreto, es decir que se debe tener en cuenta la subjetividad de los individuos y la variabilidad de las organizaciones.

Cuestionario de Litwin y Stringer

Este instrumento se originó con el fin de comprobar hipótesis sobre la influencia del estilo de liderazgo y el clima organizacional relacionado con la conducta y motivación de los colaboradores de la empresa. Por lo cual establecieron tres objetivos principales en la investigación, siendo los siguientes: Analizar la conexión entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, seguidamente examinar aquellos efectos del clima sobre la motivación, por último, identificar los efectos del clima en relación a la satisfacción y a la productividad.

²² Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colección lecciones de administración. Bogotá, Colombia. Universidad del Rosario.

²³ García, M. (2009). Op. Cit.

Dicho cuestionario incluye cincuenta ítems, contando con una escala de medición que va desde “completamente de acuerdo” a “completamente en desacuerdo” identificando dimensiones con:

- Estructura organizacional del trabajo
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgo
- Apoyo y calidez
- Estándares
- Conflicto e identidad
- Lealtad.

Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)²⁴

John Sudarsky desarrolló este modelo de medición en la universidad de los Andes basado en la teoría de motivación de McClelland donde se identifican una serie de necesidades tales como poder, afiliación y logro, con el fin de ocasionar información la cual permitiese encaminar el desarrollo organizacional.

El instrumento de medición de clima organizacional diseñado por Sudarsky consiste en señalar falso o verdadero según la apreciación del participante en relación a noventa preguntas presentes en el modelo. Este teórico se basó en las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, sin embargo, propuso dos más considerando que era necesario aplicarlas al contexto colombiano, aquellas dimensiones que identificó y agregó en el instrumento se fundamentó en la seguridad y el salario, completando de esta manera las variables a analizar, siendo las siguientes:

- Conformidad
- Responsabilidad
- Normas de Excelencia
- Recompensa
- Claridad Organizacional
- Calor y Apoyo
- Seguridad
- Salario.

²⁴ Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.

De esta manera, este Test permite dar respuesta al interrogante planteado por García²⁵ “¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? “A partir de los resultados de la medición los cuales permiten pronosticar la forma más apropiada de orientar el debido actuar de la organización.

ECO (escala del clima organizacional)²⁶

Eco es esbozada y verificada en Colombia por el autor Fernando Toro el cual creó una escala multidimensional en donde se pretende evaluar la percepción del trabajador referente a su trabajo y empresa, este instrumento está constituido por sesenta y tres ítems que contiene las siguientes variables:

- Trato interpersonal
- Apoyo del jefe
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad organizacional
- Coherencia
- Trabajo en equipo
- Valores colectivos.

Igualmente se valoran siete indicadores de la calidad de la vida laboral, como: calidad de la imagen gerencial, calidad de la vida de relación, calidad del clima organizacional, apoyo organizacional percibido, disposición al esfuerzo, imagen de la empresa y consistencia de las respuestas. El instrumento Eco tiene un coeficiente de 0.96 de confiabilidad calculada por el método de Alfa de Cronbach y fue constatada por el análisis factorial, método de componentes principales y rotación Varimax.

Para la calificación de la encuesta se utiliza una escala de tipo Likert de 5 puntos: (4) totalmente de acuerdo, (3) en buena parte de acuerdo, (2) en buena parte en desacuerdo, (1) totalmente en desacuerdo, (0) no está seguro del asunto. Es importante enfatizar que cada variable de clima los cuales conforman ECO es

²⁵ García, M. (2009). Op. Cit.

²⁶ Toro, F. (2010). Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Medellín, Colombia.

valorada por seis reactivos de sentido positivo y uno de sentido negativo para poder generar un control y un indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

IMCOC (instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas)²⁷

Este instrumento fue desarrollado en los años ochenta por el profesor de la facultad de administración Carlos Eduardo Méndez Álvarez de la Universidad del Rosario. Basado en la teoría de las relaciones humanas, logró identificar variables y aspectos básicos que le permitió crear la primera versión del instrumento, luego de haber realizado modificaciones y ajustes con el fin de hacer más comprensible la encuesta y por ende más fácil su tabulación, en el año de 1984 ya contaba con un instrumento formal el cual mostraba resultados; para ese mismo año se llevó a cabo la primera prueba y su respectiva validación siendo aplicado y reconocido en el ámbito empresarial colombiano.

De acuerdo a Méndez, El IMCOC está compuesto por las siguientes siete variables que influyen de forma significativa en el clima laboral, estas son:

- Objetivos
- Cooperación
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Relaciones interpersonales
- Motivación
- Control

Para evaluar cada variable anteriormente descrita les son correspondidos aproximadamente de cinco a ocho interrogantes completando de esta manera 45 preguntas. Dichas preguntas están planteadas con respuestas de opción múltiple, siendo valoradas en una escala del 1 al 7 y posteriormente procesadas mediante el software IMCOC el cual refleja aspectos tales como porcentaje y promedio tanto de preguntas como de variables. Puede ser aplicado a empresas pequeñas, medianas y grandes, además de ser adaptado con fines académicos y de consultoría estableciendo acciones para el mejoramiento y fortalecimiento en cuanto a clima.

²⁷ Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colección lecciones de administración. Bogotá, Colombia. Universidad del Rosario.

(Los test psicológicos)

Los test psicológicos por el autor Toro²⁸ basados en motivación para el trabajo los cuales tienen factores de segundo orden a partir del test motivacionales y valoración central en la evaluación del jefe.

Encuesta de apoyo del jefe

Esta prueba ayuda a medir de manera más acertada y concisa el apoyo del Jefe. Consta de 30 reactivos y está en proceso de validación.

- **Gerdes**

Permite valorar el cumplimiento central del rol de jefe. Permite evaluar jefes, colaboradores y realizar una auto-evaluación. Está basada en cincuenta reactivos divididos en quince factores, se encuentra en proceso de validación y algunas de las variables son: conocimiento, habilidad, motivación, diseño del puesto de trabajo, misión, políticas, calidad de la vida laboral, evaluación del desempeño, capacitación, retribución, promoción, planeación, control, integración, entre otras.

- **CMT (Cuestionario de motivación para el trabajo)**

Se encuentra estructurado por setenta y cinco reactivos los cuales generan quince factores motivacionales involucrados con el trabajo y cuenta con una confiabilidad de 0.72. Las variables son: interés de supervisión, interés por el grupo de trabajo, interés por el contenido del trabajo, interés por el salario, interés por la promoción, preferencia por la dedicación a la tarea y preferencia por la aceptación de la autoridad.

- **EQ-I**

Esta prueba evalúa quince factores de inteligencia emocional y fue elaborada por Reuven Bar- on, se encuentra en proceso de validación, sin embargo, se aclara que en estudios preliminares se pudo constatar que cuenta con un nivel de fiabilidad de 0.71 y las variables son:

²⁸ Toro, F., Sanín, A. (2013). Gestión del clima organizacional: Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de investigación en comportamiento organizacional.

- **Escala intrapersonal** (Autoconciencia Emocional, asertividad, auto consideración, autorrealización e independencia).
- **Escala interpersonal** (Empatía, relaciones interpersonales, responsabilidad social).
- **Escala de Adaptabilidad** (solución de problemas, sentido de realidad, flexibilidad).
- **Escala de Ánimo General:** (felicidad, optimismo)

Cuestionario de clima laboral (Fede Gan)²⁹

Este cuestionario fue elaborado por Federico Gan & Jaume Triginé con el objetivo de recopilar características claves en lo concerniente al clima organizacional, dicho instrumento requiere valorar dos tipos de variables; la primera es indicar cómo el individuo percibe aquellas características claves y segundo, señalar cómo cree que el resto de los miembros de la organización valoran dichos aspectos. En este formato se incluyen tres principales focos de atención, siendo estos componentes los siguientes: el conjunto o universo de la organización, el departamento en el que se encuentre y por último, características pertenecientes a la dirección de personas.

Este instrumento de medición es valorado en función del grado de acuerdo o bien de desacuerdo según corresponda teniendo en cuenta las veintidós afirmaciones incluidas en el formato. Para ello, se utiliza la siguiente escala en la cual se encuentran cinco opciones:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Algo en desacuerdo
4. Bastante en desacuerdo
5. Total desacuerdo

Seguidamente si el individuo selecciona entre la opción 3 y 5 puede manifestar la causa de su calificación. Adicional a ello, se le pide que valore con la puntuación que supone indicaría el personal del mismo departamento del cual se es parte y asimismo el resto de la organización. Cabe resaltar que entre menor puntuación obtenga cada ítem, mejor será el clima de la organización y viceversa, esto dado a que las afirmaciones se encuentran redactadas positivamente.

²⁹ Gan, F. y Triginé, J. (2012). Op. Cit.

Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional

Mónica García Solarte junto a Álvaro Zapata Domínguez, desarrollaron un instrumento para el diagnóstico del clima organizacional, siendo este modelo una actualización, adaptación y complementación del modelo colombiano elaborado por Hernán Álvarez, teniendo como objetivo principal “identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento” cabe resaltar que este es el modelo seleccionado para la aplicación en la empresa de estudio. Dicho modelo facilita la obtención de datos para diagnosticar el estado de clima de la empresa mediante la medición de veinticuatro dimensiones en las que se encuentran:

1. Estructura organizacional: se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización. Además, el orden de los parámetros que constituyen el clima organizacional. Goncalves (2000) expone que la estructura da lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros participantes.
2. Plan estratégico: es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos. De acuerdo con Castelán (1985), la planeación estratégica es un proceso continuo, el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia de la empresa y ajena a ella, y de la cual es necesario hacer una selección. Hellebust y Krallinger (1991), señalan que un plan estratégico es el movimiento planeado desde un presente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años (Bojórquez, 2013).
3. Identidad: es la forma en que las personas que hacen parte de la empresa conocen sus principios, valores y objetivos, y logran entender lo que esta hace y cómo lo hace. Constituye el aspecto central de la cultura. Son cuatro las dimensiones y los niveles de la identidad: las relaciones consigo mismos, las relaciones con los demás, relación del sujeto implicado con la naturaleza y relación con la trascendencia. Su consideración implica mirar la identidad, global, nacional, regional, local e individual.
4. Ética: se define como la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre las diferentes personas de la empresa y su buen comportamiento. Según Muñoz (2013), la dimensión ética es uno de los aspectos más importantes en la toma de decisiones, pues las organizaciones tienen el deber de impulsar valores y convertirlos en parte fundamental de su cultura, y esto deben hacerlo por medio de cambios claros y pertinentes que aseguren comportamientos responsables en cualquier tipo de decisiones que deban realizar los empleados. (García, Gómez y Vesga, 2020)
5. Normas: normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores. Aktouf, Godelier y Vallée la definen como el sistema de producción de bienes sociales, que interactúa con la producción de bienes materiales e inmateriales (Isaza, 2013)
6. Infraestructura: se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.

7. Procesos y procedimientos: se definen como las actividades que transforman los recursos en productos. Permiten integrar horizontal y verticalmente las operaciones que se llevan a cabo para alcanzar los resultados de la organización, de modo que, en su conjunto, estructura, procesos y procedimientos hacen parte del diseño organizacional (García, 2020)
8. Liderazgo en el jefe inmediato: se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el proceso de cumplimiento de objetivos. Es el rol de los dirigentes en relación con la cultura organizacional. Implica conocer los modos de ser de las personas en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgo se pueden clasificar como míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales, con tipos de dominación carismática, tradicional y legal. Su manera de gobernar a las personas se expresa a partir de criterios democráticos, tecnocráticos, autocráticos, burocráticos. (Isaza, 2013)
9. Relaciones interpersonales: se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos. Son lazos sutiles que permiten moldear los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización. Comprende dimensiones tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individuales / colectivo, universal / particular, masculino / femenino, específico / difuso, el pasado, el presente y el futuro. Serrano y Portalanza (2014) la definen como la percepción de satisfacción de los colaboradores (Isaza, 2013).
10. Trabajo en equipo: Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa. Según Charry (2018) esta dimensión hace parte de las características que determina la comunicación horizontal, generada entre las personas que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. (García, 2020)
11. Solución de conflictos: se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados. Hace referencia a los efectos de las relaciones de poder, entendiendo los mecanismos sutiles expresados mediante el manejo de las relaciones de subordinación. (Isaza, 2013)
12. Grupos informales: se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros. Según Charry (2018), esto responde a una adecuada comunicación, en la que se logra afianzar y optimizar la participación de los grupos de interés, y, por tanto, tienen como función que la información circule en los diferentes planos organizacionales, con el fin de fortalecer la participación por medio de los canales de comunicación. (García, 2020)
13. Cooperación: se refiere al trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido.
14. Toma de decisiones: Es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este. Muñoz (2013) argumenta que este componente es uno de los aspectos más importantes de la dimensión ética. (García, 2013)
15. Comunicación: hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa. Según Charry (2018) existen tres canales de comunicación: vertical descendente, que tiene como objetivo ayudar a los empleados a entender la función de la organización y la de sus pares con el fin de regular su conducta; vertical ascendente, que “facilita la integración de las personas en la organización debido a

que se genera un sentimiento de participación en la toma de decisiones” (García, 2020, pág. 25) ; y la horizontal, cuyo objetivo es la coordinación de los departamentos y trabajadores que están en el mismo nivel para evitar malentendidos (2020)

16. Retroalimentación: se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Martínez et al. (2014), definen esta característica como uno de los aspectos del clima de servicio, entendiendo el uso de la retroalimentación por parte del usuario como proceso en el que se considera la opinión del cliente frente al servicio que recibió (García, 2020).
17. Compensación: se define como todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos y beneficios como becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros). En este sentido, Chiavenato (2017) menciona que para alcanzar las organizaciones cuentan con un sistema de premios para estimular ciertos comportamientos deseables, y con un sistema de sanciones para inhibir comportamientos indeseables en aras de alcanzar determinadas conductas (Gómez, 2020). “En el sistema de premios figuran, entre otros, la remuneración —incentivos salariales y no salariales—, los ascensos, los reconocimientos simbólicos —condecoraciones—, y los de filiación —convertir a un empleado en miembro, planes de propiedad accionaria, etc.”(Gómez, 2020, pág. 80) Por su parte, en el sistema de sanciones aparecen los llamados de atención verbales y escritos, los descuentos salariales, la suspensión del contrato y la terminación o no renovación de este.(2020)
18. Higiene y salud ocupacional: se refieren al control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos en el lugar de trabajo, que pueden causar accidentes, enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia. Oliver et al. (2005) indican que este aspecto es identificable en el clima de seguridad, el cual hace referencia a las percepciones sobre las condiciones de seguridad de la organización. (García, 2020)
19. Desarrollo personal y profesional: se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa.
20. Reconocimiento: se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades. Chiang et al. (2011) lo entienden como factor extrínseco de la satisfacción, que son propios del ambiente, y se relacionan con el reconocimiento, el salario, las condiciones laborales, los beneficios, etc. (García, 2020)
21. Balance vida – trabajo: se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades.
22. Trabajo gratificante: hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite.
23. Estabilidad laboral: laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la empresa sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral.
24. Motivación: es la energía que tienen las personas para alcanzar una meta, y se relaciona con los objetivos e intereses de las personas que permiten el desarrollo de acciones que conlleven al cumplimiento de los propósitos que ellas mismas se hayan fijado (Rengifo-Barrero et al., 2017). De igual forma, se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen.

Todos estos datos se recolectan a través de un cuestionario el cual consta de tres ítems. El primer agregado pertenece a una estimación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a cinco, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el cinco su manifestación ideal o deseable. En el segundo ítem se indica entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, puede darlas a conocer en el espacio reservado para el efecto. Finalmente, en el tercer ítem se podrá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable en la Organización.

Dentro de la investigación se considera el tratamiento de los anteriores conceptos bajo los parámetros del instrumento definido por García y Zapata³⁰. Si bien la anterior recopilación sirve para fundamentar el desarrollo aplicativo de cada dimensión, para la finalidad de este trabajo las dimensiones descritas están fijadas por el modelo de análisis del clima organizacional propuesto por los autores antes mencionados, dado que brinda herramientas de análisis a partir de criterios medibles con el fin de realizar un diagnóstico.

³⁰ García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, núm. 42.

7.2 MARCO CONTEXTUAL

7.2.1 Características generales del municipio de Yotoco Valle del Cauca³¹

El municipio de Yotoco fue fundado en 1622, se reconoce por ser un lugar tranquilo de clima medio y frío; en este municipio se encuentra la gran Reserva Natural de Yotoco, inmenso parque donde se protege gran diversidad de flora, fauna y de especies vegetales.

Este municipio celebra su fiesta anual en el mes de septiembre, mes en el cual fue fundado y en el mes de diciembre se festeja la inmaculada concepción y el festival de bandas de paz en octubre. En esta franja se localiza la Laguna de Sonso o del Chircal, situada sobre el borde derecho del río Cauca, entre los municipios de Buga, Yotoco y Guacarí.

- **Ubicación Geográfica**

El municipio de Yotoco se halla situado geográficamente a 3°-51, 47 seg. De latitud norte y a 76°- 23, 48 min. De extensión oeste del meridiano de Greenwich.

- **Límites del municipio de Yotoco**

Al norte con el municipio de Río Frío, al sur con Vijes, al oriente con los municipios de Buga, San Pedro, Cerrito y Guacarí y al occidente con los municipios de Calima Darién y Restrepo.

- **Turismo**

Yotoco cuenta con diversidad en el turismo, en donde se encuentra la laguna de Sonso como turismo ecológico, turismo cultural en la hacienda Hato Viejo vía Yotoco, Vijes carretera Panorama, parque central Boyacá y el valle del Dorado; igualmente encontramos el turismo recreativo en centro turístico las palmas, en la corporación recreativa popular Yotoco y en el Humedal Chiquique; Turismo deportivo en lagos de pesca Picapiedra vía Yotoco Buga y finalmente el turismo gastronómico el cual es muy conocido por su especialidad a nivel nacional y son sus Chorizos y fritangas de Puente Tierra Km 20 vía a Buenaventura.

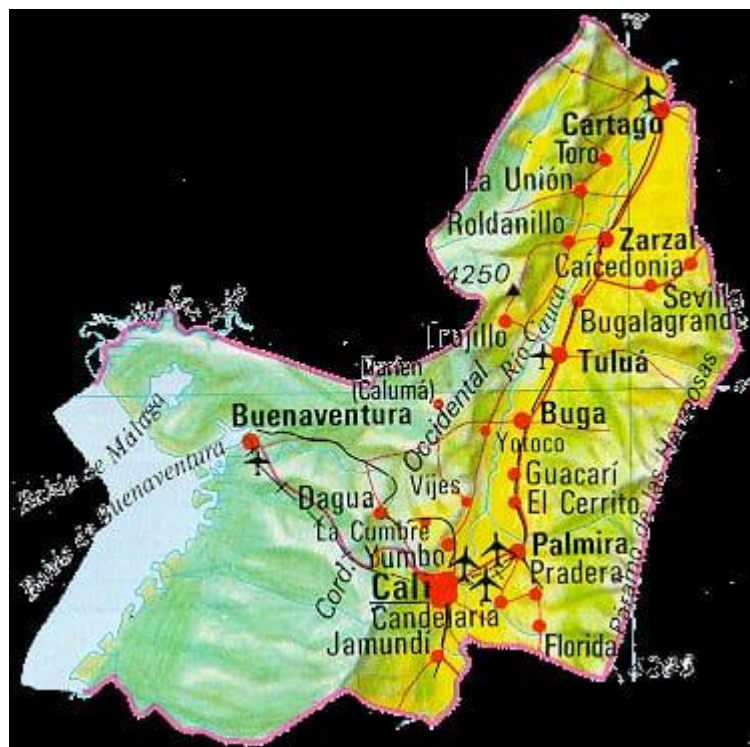
³¹ Colombia turismo Web. (2021). Información municipio de Yotoco. Recuperado de: <http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/VALLE/MUNICIPIOS/YOTOCO/YOTOCO.html>

- **Actividad Económica**

La economía del municipio de Yotoco cuenta con una diversidad en las principales actividades, como la ganadería, agricultura, la minería y sobre todo es reconocido por sus cultivos de Soya, café, café, papa, maíz, algodón, caña de azúcar, plátano, arroz, fríjol, banano, uva, frutas y legumbres; así mismo se explota carbón, oro, cal, cuarzo, hierro, arcilla y plata.

- **Mapa de localización Municipio de Yotoco**

Ilustración 2. Mapa de localización del municipio de Yotoco



Fuente: Valle del cauca (2016) departamentos. www.cali.gov.co

7.2.2 Caracterización del Hospital local de Yotoco

El Hospital Local del Municipio de Yotoco se encuentra ubicado en la zona urbana, el cual ofrece un portafolio de servicios de cuidado en la salud, para usuarios del régimen contributivo, subsidiado y vinculados en el área rural y urbana de Yotoco. Asimismo, el Hospital local de Yotoco cuenta con un excelente cuerpo médico, y un personal asistencial en profesionales de la salud, permitiendo ser una empresa Social del Estado, la cual le permite ser clasificada como la Institución de Baja Complejidad más amplia y completa de la zona centro del Valle del Cauca.

- **Misión**

El Hospital Local de Yotoco brinda servicios de salud de baja complejidad orientados a la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, enmarcados en un proceso de mejoramiento continuo, con calidad humana y con la tecnología requerida, que participa en la formación, desarrollo y actualización del Talento Humano en la modalidad formal y educación para el trabajo, en el marco de los convenios docencia – servicio contribuyendo a satisfacer las necesidades en salud de sus usuarios, con un talento humano altamente calificado, comprometido en la atención con eficiencia, eficacia y seguridad para toda la población en general, cumpliendo con la normatividad vigente.

- **Visión**

El Hospital Local de Yotoco, en el 2023 será una Empresa Social del Estado líder en el centro del Valle del Cauca en la prestación de servicios de salud de baja complejidad reconocida por garantizar la seguridad de los pacientes, la calidad de la atención de sus servicios de salud y la mejora continua de sus procesos, garantizando la accesibilidad, oportunidad y seguridad de los usuarios, la rentabilidad social y sostenibilidad financiera.

- **Política de humanización**

El Hospital Local de Yotoco está comprometido en promover en los colaboradores de la organización, la implementación y evaluación de estrategias que permitan desarrollar las competencias y el crecimiento personal, familiar y laboral para garantizar una atención amable, cálida, respetuosa y tolerante, mediante la promoción de una cultura de buen trato, respeto mutuo y trato digno.

- **Estructura organizacional**

De acuerdo a Cruz, Santos y Polanco³² la estructura organizacional es aquella representación formal visualizada a través del organigrama en la cual se muestra como las tareas se dividen, coordinan y agrupan. Donde de manera gráfica se observa la cadena de mando, autoridad, canales de comunicación, responsabilidad etc. que permiten trabajar en sinergia con el propósito de alcanzar objetivos.

Tal como se puede observar en la ilustración No. 2 la estructura organizacional del Hospital local de Yotoco es funcional dado el agrupamiento del trabajo de acuerdo a las características o especialidades de cada actividad y su notable orden jerárquico.

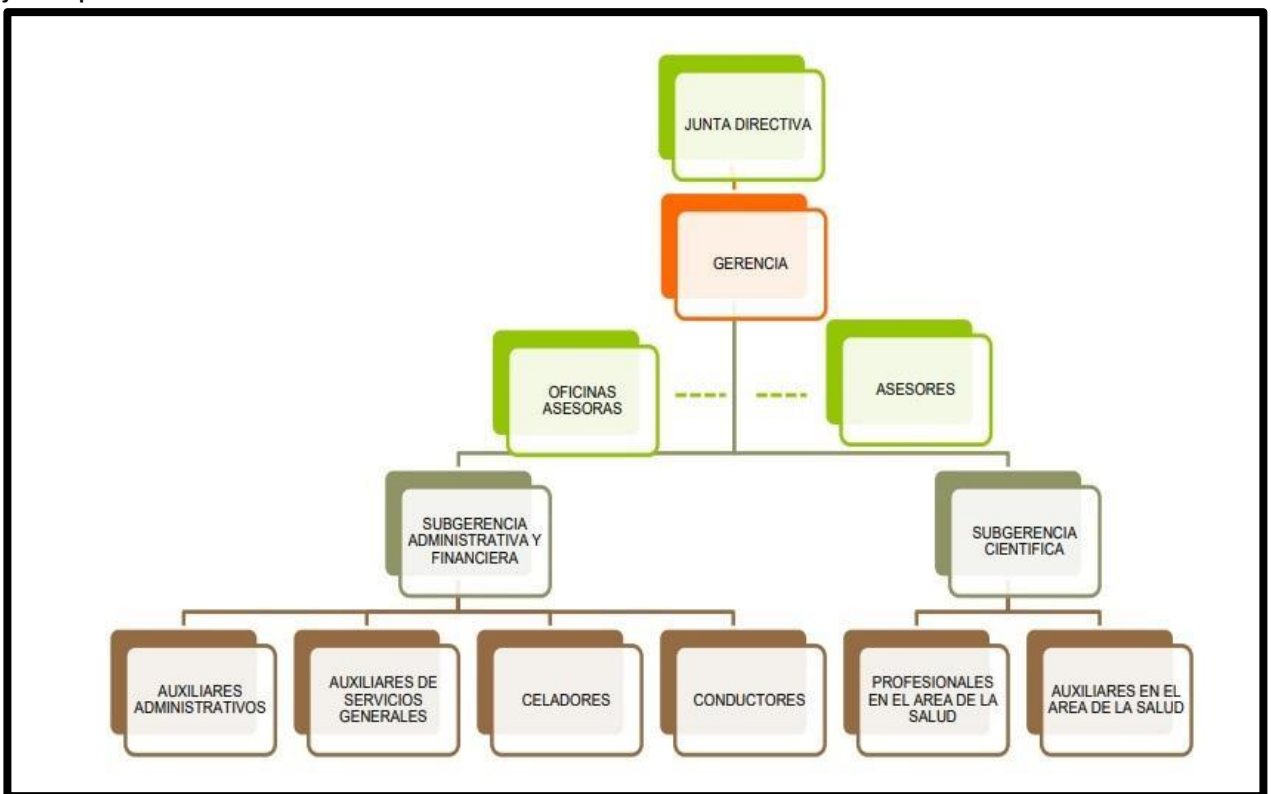


Ilustración 3. Organigrama del Hospital Local del municipio de Yotoco³³

³² Cruz, G., Santos, P. y Polanco, Y. (2020). Teoría y estructura organizacional. Universidad Abierta para Adultos (UAPA)

7.3 MARCO LEGAL

En lo referente al marco legal en el cual abarca la calidad de vida laboral y el bienestar mental de los trabajadores en el ámbito profesional en Colombia, este se encuentra regido bajo las siguientes normatividades:

7.3.1 Ley 1616 de 2013

Artículo 9°. Promoción de la Salud Mental y Prevención del Trastorno Mental en el Ámbito Laboral.

Las Administradoras de Riesgos Laborales dentro de las actividades de promoción y prevención en salud deberán generar estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental, y deberán garantizar que sus empresas afiliadas incluyan dentro de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores³⁴.

Es importante mencionar que el ministerio de trabajo en conjunto con el ministerio de salud es responsable de inspeccionar, vigilar y controlar dichas acciones de promoción y prevención³⁵.

7.3.2 Decreto 1072 de 2015:

Artículo 2.2.4.6.1. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) De acuerdo al ministerio del trabajo³⁶ dicho sistema debe ser ejecutado por todos los empleadores tanto públicos como privados de los diferentes tipos de empresas del país. Este sistema tiene como finalidad

³⁴ Congreso de Colombia. (2013). Ley 1616 de 2013. Recuperado de: https://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Ley_1616_2013.pdf

³⁵ Congreso de Colombia. (2013). Op. Cit. Pág. 5

³⁶ Ministerio del trabajo. (2015). Decreto número 1072 de 2015. Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+a+bril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

anticiparse, distinguir, valorar e inspeccionar posibles riesgos que pueden afectar la seguridad y salud en el entorno laboral a través de un proceso lógico y por etapas basado en el ciclo PHVA teniendo en cuenta distintos factores como lo son los procesos, prácticas, situaciones peligrosas, riesgos, etc. Procedentes de la actividad propia del oficio.

La aplicación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo tiene múltiples beneficios o ventajas influenciando positivamente en el bienestar y la calidad de vida laboral de los colaboradores, además de la reducción de tasas de ausentismo por enfermedad y asimismo la reducción de la tasa de accidentalidad y mortalidad por accidentes laborales. Igualmente impacta en la productividad y mejoramiento del ambiente de trabajo.

7.3.3 Decreto número 1083 de 2015:

Artículo 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral

Según la Republica³⁷ de acuerdo con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con la finalidad de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

1. Medir el clima laboral, al menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
3. Preparar a los prepensionados para el retiro del servicio.
4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
5. Fortalecer el trabajo en equipo.
6. Adelantar programas de incentivos.

³⁷Ministerio del trabajo. (2015). Op. Cit.

Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación (p. 97).

8. METODOLOGÍA

8.1 Tipo de investigación y enfoque

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo. Según Hernández, Fernández, Baptista³⁸ el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos basándose en la medición numérica y además el análisis estadístico de manera que al procesar los datos puedan extraerse conclusiones de acuerdo a los resultados, de esta forma podrán ser comprobadas las hipótesis que hayan sido formuladas previamente.

En relación al tipo de estudio descriptivo, de acuerdo con Bernal (2010) la investigación descriptiva selecciona aquellas características esenciales del objeto de estudio de manera que se puntualicen de forma detallada aquellas categorías, clases, grupos, etc. que hacen parte de dicho objeto. Este tipo de estudio es encaminado de acuerdo a las preguntas formuladas por el investigador basándose en diferentes técnicas como en entrevistas, encuestas, observación directa y demás con el fin de comprobar las hipótesis planteadas.

8.2 Fuentes de información

Referente a las fuentes de información se utilizaron fuentes primarias, de acuerdo a Hernández, Fernández, Baptista (2014) las fuentes primarias son aquellas que suministran información fidedigna y directa (primera mano) en este caso, colaboradores del hospital local de Yotoco los cuales son el objeto de estudio de la investigación y serán quienes den respuesta a la encuesta. Dicho instrumento fue aplicado en los siguientes cargos: Gerente, Asesor de control interno, auxiliar área salud enfermería, auxiliar servicios generales, auxiliar área de salud de laboratorio de enfermería, planeación y calidad, Recursos humanos, control interno directivo, planeación.

³⁸ Hernández, Fernández, C., Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F.: McGraw-Hill /interamericana editores, S.A.

8.3 Técnicas de recolección

Encuesta

Mediante la aplicación de la encuesta se posibilita extraer información importante acerca de un grupo específico y amplio de personas conectadas o vinculadas con un determinado problema de estudio; que, una vez examinado mediante un análisis cuantitativo, facilita el hecho de comprender un poco más acerca del individuo o población encuestada. Ramírez (2008) expone que una encuesta se basa en el estudio observacional, para ello es conveniente con antelación diseñar un cuestionario con el fin de recopilar datos e información necesaria que permitan identificar características y particularidades importantes de la comunidad encuestada.

De acuerdo con lo anterior se puede concluir que el cuestionario consiste en la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés para el investigador en este caso, personal del hospital pertenecientes a distintos cargos, además de ello, existe dos tipos de preguntas para un cuestionario las cuales pueden ser abiertas o cerradas, en donde las primeras; propician una respuesta extensa y autónoma, mientras que las segundas presentan elecciones de contestación.

Con base en lo planteado, en la presente investigación se empleó un cuestionario aplicado a la situación actual del Clima Organizacional del hospital local de Yotoco para el año 2021. Dicho cuestionario es el instrumento para el diagnóstico del clima organizacional (Ver anexos) basado en los autores Colombianos Mónica García y Álvaro Zapata³⁹, quienes actualizaron, adaptaron, y completaron el cuestionario diseñado inicialmente por Hernán Álvarez⁴⁰. Este instrumento se fundamenta en identificar la percepción que tienen los colaboradores de la organización sobre el clima organizacional, permitiendo conocer las principales causas de los resultados encontrados de acuerdo a las apreciaciones y asimismo establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento o fortalecimiento según corresponda para dicha organización.

8.4 Población

La población o universo es el conjunto total de personas, es decir, objetos o medidas, en donde poseen características comunes que permiten ser válidas para las conclusiones que se obtengan en este estudio. La población de la entidad es

³⁹ García, M. (2009). Op. Cit.

⁴⁰ Álvarez, H. (1995). Op. Cit

de treinta y siete personas, se calcula un muestreo aleatorio con un nivel de confianza del 90% y un margen del error del 10% para un total de veinticinco personas (25) a las cuales se les realizaría la respectiva encuesta tanto a personal del área administrativa como también a servicios generales y personal médico del hospital local de Yotoco. No obstante, en el momento de la aplicación de la encuesta solo 15 personas manifestaron su deseo de participar. En este sentido, esta investigación solo responde a las 15 personas encuestadas.⁴¹

8.5 Fases de investigación

- Contexto y análisis entre la teoría y la práctica la cual permite conocer la relación existente entre dichos fenómenos y establecer planes de acción para la misma.
- De acuerdo a lo investigado se establecen fundamentos para comprender el comportamiento de las variables.
- Se establece un plan de acción para la empresa de estudio el cual está basado en la encuesta para determinar y conocer el clima organizacional de la misma.
- La información extraída en este documento para el plan de muestreo se realiza a través de la aplicación del cuestionario de García y Zapata (2008) dentro de la empresa de estudio, en donde se obtendrá conclusiones acordes al clima organizacional que surge dentro.
- Se propone un plan de mejoramiento de acuerdo a los resultados encontrados por medio de los instrumentos (encuestas/ entrevistas) que sean acordes y adaptables al presupuesto de la organización.

⁴¹ Hospital local del municipio de Yotoco. (2016). [on-line] Disponible en: <http://www.hospitalyotoco.gov.co/>

9. RESULTADOS

En seguida, se presenta el análisis demográfico del hospital local de Yotoco en conjunto con el análisis del clima organizacional, teniendo en cuenta la recolección de datos y procesamiento de los mismos basados en el cuestionario de García y Zapata para el diagnóstico de clima organizacional el cual fue aplicado al personal de la entidad hospitalaria. En primera instancia, para la población se calculaba un muestreo aleatorio con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10% para un total de veinticinco colaboradores, sin embargo, dieron respuesta al cuestionario quince de ellos.

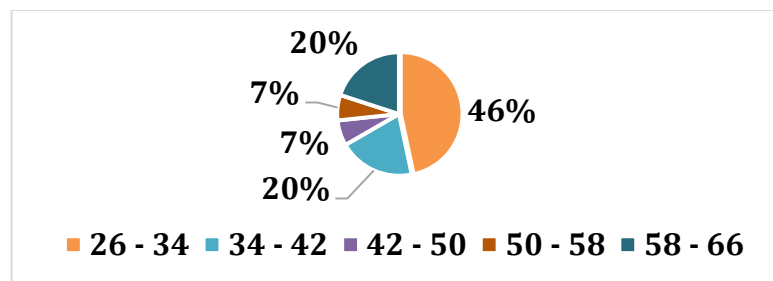
9.1 ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

A continuación, se presenta el análisis de las distintas variables demográficas tomadas en cuenta en el cuestionario aplicado al hospital local del municipio de Yotoco, donde son estudiadas variables como la edad, género, área o departamento, nivel de cargo, antigüedad y tipo de contrato. Enseguida se presenta detalladamente cada una de ellas.

9.1.1 Variable demográfica edad

En el cuestionario aplicado al Hospital local del municipio de Yotoco fueron partícipes quince colaboradores siendo doce personal de planta y tres por contratación (bolsa de empleo). En la figura No. 1 se puede apreciar que el promedio de la edad de los encuestados oscila entre los 26 y 63 años donde el 46% se encuentran en el rango de 26 a 34 años el cual equivale a 7 personas, seguidamente se divide los rangos de 34 a 42 y de 58 a 66 años representando a 3 personas respectivamente; por último, hacen parte los rangos de 42 a 50 y de 50 a 58 años contando con 1 colaborador cada uno.

Figura 1. Edad

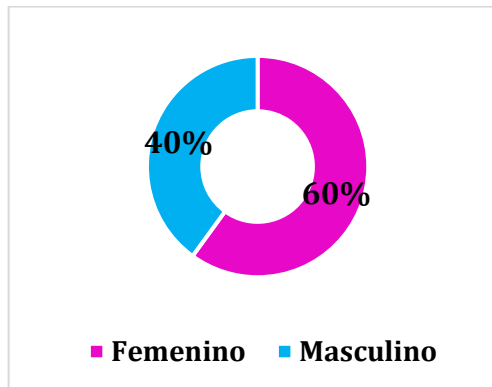


Fuente: Elaboración propia

9.1.2 Variable demográfica género

En la figura 2 correspondiente al factor demográfico género se evidencia que nueve de las quince personas encuestadas son mujeres representando el 60%. Por otra parte, se encuentra el personal masculino con un 40% equivalente a 6 hombres.

Figura 2. Género

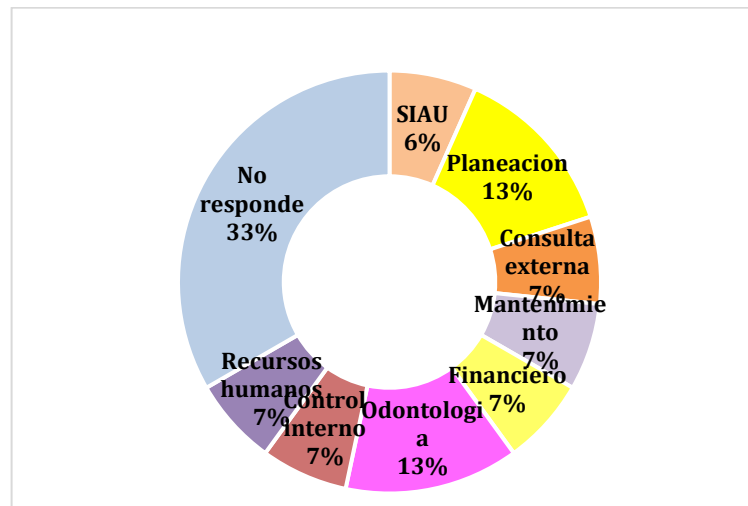


Fuente: elaboración propia

9.1.3 Variable demográfica área o departamento

De acuerdo a los resultados reflejados en la figura No. 3 el 33% de los empleados equivalente a 5 personas no indicaron en qué área desempeñan sus labores, sin embargo se puede apreciar ocho distintas áreas siendo estas las siguientes; Planeación y odontología aportando un 13% con un total de 2 personas respectivamente; consulta externa, recursos humanos, control interno, mantenimiento y área financiera participando con un 7% expresado en 1 colaborador cada uno; finalmente, se encuentra oficina de información y atención al usuario (SIAU) representando el 6% equivalente a 1 persona.

Figura 3. Área o departamento

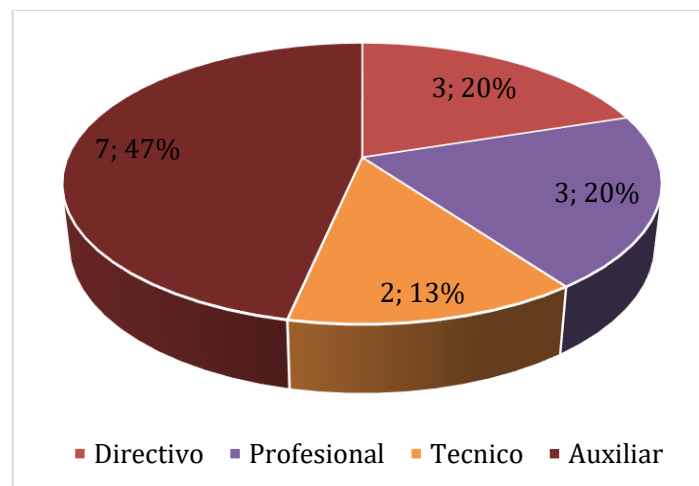


Fuente: elaboración propia

9.1.4 Variable demográfica nivel del cargo

En la siguiente figura No. 4 del nivel del cargo se observan cuatro niveles donde se pueden encontrar los siguientes: Auxiliar representando la mayoría con el 47% haciendo referencia a 7 colaboradores; profesional y directivo aportando el 20% alusivo a 3 empleados y seguidamente el nivel técnico participando con el 13% para un total de 2 colaboradores en este nivel.

Figura 4. Nivel de cargo

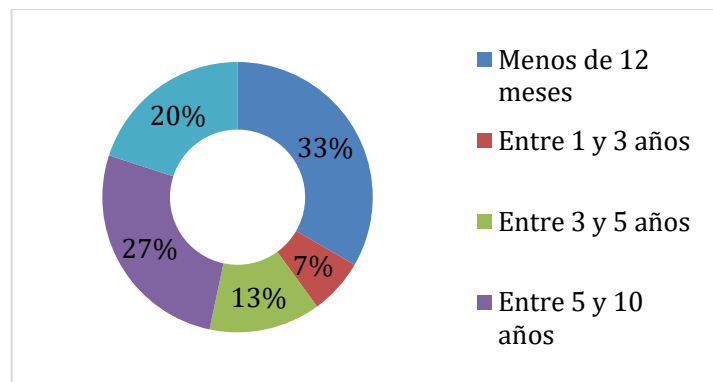


Fuente: elaboración propia

9.1.5 Variable demográfica antigüedad

De acuerdo a la figura No. 5 del factor demográfico antigüedad se visualiza que el 33% pertenece al rango de menos de 12 meses el cual equivale a cinco colaboradores; cuatro de sus empleados se encuentran en el rango de 5 a 10 años correspondiente al 27%; mientras que en el rango de más de 10 años se sitúan tres personas con una participación del 20%. Por otra parte, el 13% que concierne al rango de 3 a 5 años y el 7% que compete al rango de 1 a 3 años hacen parte dos y un colaborador respectivamente.

Figura 5. Antigüedad



Fuente: elaboración propia

9.2 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para llevar a cabo la interpretación de resultados del clima organizacional del Hospital local del municipio de Yotoco teniendo en cuenta el cuestionario de García y Zapata⁴², se usó como referencia la escala de medición “El semáforo” (ilustración 4) dicha referencia se divide en tres categorías y tres rangos las cuales son: debilidad con un rango de 0 a 2,5 equivalente al 50%; oportunidad de mejora donde pertenece el rango de 2,5 a 4,0 con un 70% y por último, fortaleza situándose en el rango de 4,0 a 5,0 completando de esta manera el 100% deseable. En la siguiente ilustración No. 3 se puede apreciar su representación gráfica y como a cada categoría le corresponde un color particular.

⁴² García, M. (2009). Op. Cit.

Ilustración 4. Escala de medición el semáforo

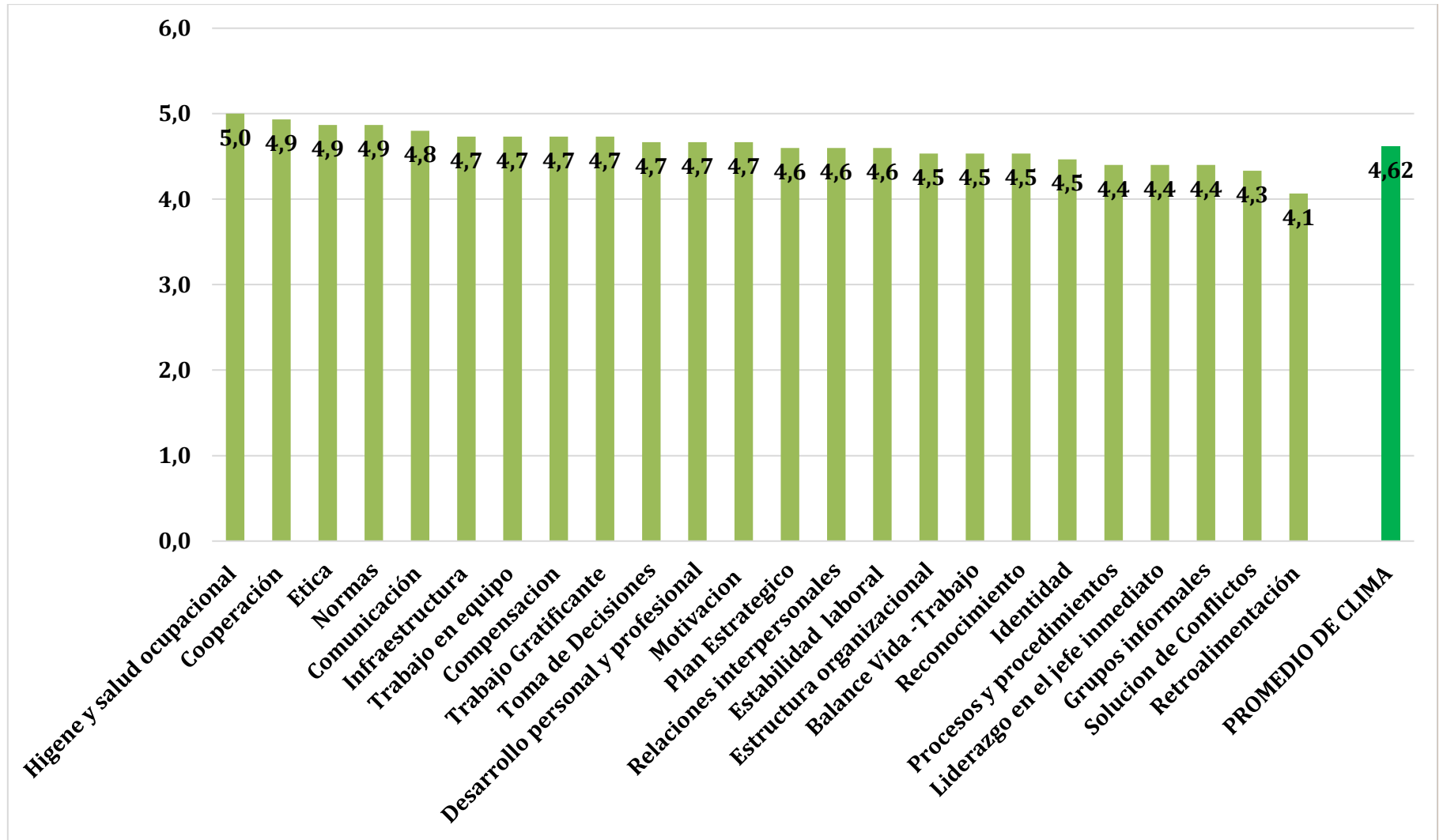


Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, se contempla en la Figura No. 6 que el clima organizacional del Hospital local de Yotoco se encuentra ubicado en la escala de medición del semáforo como una fortaleza, dado que su resultado promedio obtuvo una calificación de 4,62, en una escala de 0 a 5; esto a partir de la evaluación y el análisis de veinticuatro dimensiones por parte del personal del hospital, concernientes al instrumento de medición del clima organizacional empleado en el presente documento.

A continuación, se presenta de forma detallada cada dimensión con su respectivo promedio siendo mencionadas en el orden de mayor a menor valoración tal como puede ser evidenciando en la figura No. 6; además, se indican las causas señaladas por los colaboradores; mismas que estimularon al personal a dar su correspondiente valoración. Cabe resaltar que las razones expuestas fueron destacadas por el mismo individuo encuestado tomando como base las causas ya planteadas en el cuestionario. En algunas dimensiones, las personas optaron por proyectar su opinión.

Figura 6. Promedio de dimensiones y clima organizacional



Fuente: elaboración propia

9.2.1 Higiene y salud ocupacional

De acuerdo a la figura No. 6 la dimensión higiene y salud ocupacional es una de las variables más fuertes con la más alta calificación dado su promedio de 5,0 de 5,0, reflejando de esta manera, el compromiso del hospital con su personal al diseñar mecanismos de prevención de accidentes y/o enfermedades profesionales a lo que sus colaboradores lo perciben y evalúan positivamente demostrándose claro está, en su resultado.

9.2.2 Cooperación

De acuerdo a la definición de García & Zapata⁴³ la cooperación es el trabajo conjunto que realizan las personas de una empresa con el fin de lograr objetivos de la misma, sin llegar a laborar de forma separada y/o en competencia. Teniendo en cuenta la calificación promedio de 4,9 dada por los colaboradores indica que, aunque es una de las dimensiones más fuertes, existe un cierto grado de inconformidad por parte del personal donde señalan que la estructura organizacional puede no facilitar la integración y cooperación; además de requerir más integración y solidaridad entre las partes.

9.2.3 Ética

Según García & Zapata (2008) la ética es la “guía de valores y las reglas de juego” determinantes entre las relaciones de las personas que hacen parte de la empresa y su excelente comportamiento. Esta dimensión se ubica como una de las más fuertes ya que al igual que la dimensión anterior obtuvo un promedio de 4,9, por lo cual indica que las personas aplican en su mayoría los principios y valores éticos establecidos por el hospital; no obstante, tres de las quince personas encuestadas manifestaron que solo aplica algunos.

9.2.4 Normas

García & Zapata (2008) esclarecen que las normas son aquellas reglas que el personal de la empresa conoce, las acepta y también las aplica de manera que sea una pauta en su conducta. Con base en lo anterior el promedio de esta dimensión valorada por los colaboradores dio como resultado un promedio de 4,9

⁴³ Ibíd.

denotando que en general las personas apropian las normas de la organización, a pesar de ello se expresó a través de la encuesta que algunas de las razones por las cuales disminuyó una décima la valoración son las siguientes:

Las normas son muy rigurosas lo que impide el buen desempeño de los colaboradores en su trabajo, no hay mecanismos claros que comprueben e inciten a cumplir las normas y por último los reglamentos no están bien difundidos entre sus colaboradores.

9.2.5 Comunicación

Acerca de la comunicación García & Zapata⁴⁴ plantea que es la información enviada o recibida dado un acontecimiento presentado internamente. Al ser analizados los resultados del cuestionario aplicado se halló que esta dimensión tiene una buena percepción de los colaboradores puesto que su promedio fue de 4,8, sin embargo, los motivos relacionados a no obtener la mayor calificación fueron debido a que el uso de las carteleras no es adecuado dada su ubicación, actualización, lectura, etc. Adicional a ello se mencionó otra causa fuera de las ya planteadas por el cuestionario siendo esta la falta de unificación de la información.

9.2.6 Infraestructura

La infraestructura describe a las instalaciones, equipos y servicios necesarios para el correcto desempeño de la organización explicado por García y Zapata⁴⁵ Los resultados reflejan una calificación promedio de 4,7 la cual insinúa que a pesar de que los equipos juegan un rol importante y permiten lograr realizar un trabajo óptimo inciden causas que modifican la percepción del personal, tales son: no hay preocupación de adquirir mejores y modernas instalaciones, equipos y elementos; los equipos y elementos con los que se dispone son escasos y antiguos; además se indica que las instalaciones no son seguras ni apropiadas para realizar las labores, conjuntamente se expone la falta de “asistencia técnica e informativa”.

9.2.7 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se expresa como aquellos grupos establecidos de manera formal compuestos por personal propio de la empresa con el propósito de hacerle frente a las necesidades que se puedan presentar, García & Zapata.⁴⁶ Esta

⁴⁴ Ibíd.

⁴⁵ Ibíd.

⁴⁶ Ibíd.

dimensión presenta una calificación promedio de 4,7, representado como fortaleza en la escala de medición dado a la promoción del trabajo en equipo que lleva a cabo el hospital con sus colaboradores; pese a que en términos generales el trabajo en equipo es percibible como bueno hay algunos factores que consideran e incurrir en al momento de la evaluación haciendo parte los siguientes:

A pesar de que la empresa impulsa la conformación de equipos, estos en ocasiones no resultan efectivos; por otra parte, se señala que la empresa no impulsa el trabajo en equipo, contrario a esto opta por el trabajo individual y por áreas.

9.2.8 Compensación

García & Zapata⁴⁷ define la compensación como aquello que reciben a cambio las personas por su trabajo, puede verse representado en salario, incentivos y beneficios. De acuerdo a la figura No. 6 el promedio alcanzado es de 4,7 constituyendo una fortaleza por encima del promedio general de clima con el cual los colaboradores se sienten satisfechos, de igual manera se aprecia que una de las causas que afectaron de una u otra forma al promedio es el hecho de que el 6,7% considera que la empresa no ha dado a conocer el plan de compensación.

9.2.9 Trabajo gratificante

“El trabajo gratificante hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite”.⁴⁸ La importancia de dicha dimensión radica en ubicar adecuadamente al personal en un cargo acorde a sus aptitudes y actitudes lo que le permitirá explotar todo su potencial y desarrollar su labor eficazmente resultando ventajoso tanto para el hospital tal como es el caso como para la persona. Al analizar las causas seleccionadas por los colaboradores se evidencia que influye y afecta las funciones simples y rutinarias; el hecho de no estar capacitado para el cargo que le gustaría desempeñar y el no ser tenido en cuenta a pesar de haber solicitado el traslado al cargo deseado. Las anteriores son las causas que influyen en el promedio de 4,7 para la dimensión de trabajo gratificante.

⁴⁷ Ibíd.

⁴⁸ Ibíd.

9.2.10 Toma de decisiones

El concepto de toma de decisiones de acuerdo con García & Zapata⁴⁹ hace referencia al grado de participación y de identificación del colaborador con su trabajo y cómo este ayuda y aporta ideas que posibiliten la solución de un problema o imprevisto. Con base en lo anterior, al comparar el resultado obtenido, el hospital local de Yotoco muestra gran preocupación porque sus colaboradores sean informados en todo lo relacionado al trabajo; si bien es cierto que las decisiones se toman desde el nivel más alto de la organización también es importante que sean incluidos y participes los colaboradores ya que finalmente son ellos quienes se encuentran de cerca con todo el funcionamiento de la organización.

De acuerdo a lo anterior algunos de los colaboradores manifiestan que, a pesar de ser informados adecuadamente, solo en algunas ocasiones pueden opinar y participar de las decisiones o, por el contrario, si pueden opinar, pero no participar de las decisiones, debido a esto se atañe que su calificación del promedio sea de 4,7.

9.2.11 Desarrollo personal y profesional

“El desarrollo personal y profesional se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa” (García & Zapata, 2008). Se distingue que esta dimensión (figura No. 6) es destacada dada su percepción favorable ya que el hospital promueve la formación personal y profesional de sus colaboradores en pro tanto de la organización como de la persona. Por esta razón su promedio de calificación equivale al 4,7 en la escala de 0 a 5, sin embargo, se presentan inconformidades dado que la posibilidad de formación y capacitación son para determinadas personas y el hecho de que no es fácil conseguir permisos para asistir a cursos o seminarios en horario laboral son determinantes en su valoración.

9.2.12 Motivación

La definición de motivación diseñada por García & Zapata⁵⁰ indica que es aquel apoyo que la organización ofrece a sus empleados con el fin de incrementar su compromiso y esfuerzo para con la organización. Al contemplarla en la Figura No.

⁴⁹ Ibíd.

⁵⁰ Ibíd.

6 se identifica que a pesar de situarse tres décimas debajo del promedio deseado (5,0) el hospital está comprometido con motivar el buen desempeño y compromiso a nivel laboral de su personal. Aunque las causas expresadas impactan en el promedio es de suma importancia conocerlas con el propósito de mejorar, a lo cual algunos colaboradores consideran que la empresa no motiva al personal; no presta el interés y el apoyo necesario en sus puestos de trabajo y adicional a ello, el puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.) no son fuertes motivantes.

9.2.13 Plan estratégico

“El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos”⁵¹ Esta dimensión se encuentra en la posición número trece de acuerdo a la figura No. 6 con un promedio de calificación de 4,6, aunque el hospital local de Yotoco tiene establecido su misión, visión, objetivos y políticas algunos colaboradores señalan que no se les ha informado acerca del plan estratégico aún, en el periodo de inducción, además revelan que al cambiarse el plan no se le es informado. Caso contrario, uno de los colaboradores manifiesta que, si se le ha informado, pero no le prestado su debida atención.

9.2.14 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales acorde a la definición propuesta por García & Zapata⁵² refiere a los lazos que se crean a nivel interno y se mantienen para trabajar unidos en la empresa. Conforme a dicha definición se puede evidenciar que a pesar de que entre el personal del hospital se exteriorizan relaciones amables algunos sienten y concuerdan en argumentar que la actitud de algunas personas dificulta las buenas relaciones, otra de las causas distinguidas es que las personas pueden no conocerse lo suficiente como para poder integrarse por lo que puede generar la falta de cordialidad en el trato.

9.2.15 Estabilidad laboral

La estabilidad laboral es uno de los factores que pueden inquietar a los empleados de cualquier empresa, de acuerdo con García & Zapata⁵³, este concepto hace referencia al riesgo mínimo que pueda existir de ser despedido del cargo o la empresa en la cual labora sin interferir factores como faltas o terminación de

⁵¹ Ibíd.

⁵² Ibíd.

⁵³ Ibíd.

contrato; por ende en la entidad hospitalaria, sus colaboradores se sienten en cierta medida tranquilos ante esta dimensión reflejándose así en su promedio de calificación la cual obtuvo un 4,6 de 5,0. Las razones que intervinieron en algunas personas para que no alcanzara la máxima valoración corresponden a las siguientes causas: los sistemas de contratación del personal no brindan una adecuada estabilidad y adicional a ellos intervienen fuerzas externas (política) que impiden que las personas continúen por mucho tiempo en la organización.

9.2.16 Estructura organizacional

“La estructura organizacional se refiere a la forma en que está organizada y distribuida la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización”⁵⁴ Dicho concepto se encuentra simbolizado en el organigrama de la empresa, siendo, metafóricamente la “columna vertebral” de la organización. Es claro, de acuerdo a la calificación dada por los colaboradores que esta dimensión es una fortaleza del hospital dado su media de 4,5.

No obstante, una de las causas más fuertes que mencionaron las personas y que hace que disminuya su promedio es dado a que las funciones de los individuos resultan ser muy específicas lo cual obstaculiza su integración; seguidamente se dificulta la comunicación tanto de superiores como subordinados debido a los niveles jerárquicos, y coinciden en afirmar que la estructura no estimula el trabajo entre distintas disciplinas ni permite la integración de las múltiples áreas.

9.2.17 Balance vida-trabajo

La descripción del término balance vida-trabajo propuesto por García & Zapata⁵⁵ hace alusión al equilibrio entre la vida laboral o profesional y la vida personal, analizando los datos recolectados de la encuesta el 86,7% se encuentra satisfecho frente a la dimensión, sin embargo, el 13,3% restante presenta inconformidad señalando que este es un concepto que no es conocido en la empresa, por lo cual no es importante, además de mencionar que el mismo colaborador no se preocupa por tener un balance de vida-trabajo. Por lo cual dicha dimensión obtuvo un promedio de 4,5.

⁵⁴ Ibíd.

⁵⁵ Ibíd.

9.2.18 Reconocimiento

El reconocimiento se entiende como la distinción que la empresa le otorga a un colaborador por llevar a cabo un buen trabajo o destacada labor valorando sus habilidades; García & Zapata⁵⁶. Teniendo en cuenta lo anterior, la mayoría del personal del hospital siente que, si se les reconoce su labor de alguna manera, sin embargo, perciben que no es costumbre hacerlo, de hecho, indican que no existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización.

9.2.19 Identidad

De acuerdo a los resultados y el promedio calificado de 4,5 el personal del hospital local de Yotoco muestra que la mayor parte de sus colaboradores (73,3%) realmente conocen los principios valores y objetivos de la organización y además entienden que hace el hospital y como lo hace; conforme a lo planteado en la definición por García & Zapata (2008). Pero se destaca que el personal restante puede no encontrarse alineado con la misión, visión y objetivos del ente, considerando que la imagen que tienen los usuarios sobre la organización no ayuda a la apropiación de identidad.

9.2.20 Procesos y procedimientos

Los procesos y procedimientos acorde al concepto establecido por García & Zapata⁵⁷ son aquellas actividades que transforman recursos en productos, en este caso, en servicios. Al momento de estudiar los resultados y su promedio de calificación (4,4) reflejado en la figura No. 6, se evidencia que a pesar de que el 60% estima que los procesos llevados a cabo permiten trabajar con agilidad y a su vez con el cumplimiento de objetivos, el restante subraya especialmente que se le da más importancia al acatamiento de normas que a la ágil realización de los procesos, sumado a esto se señala que no hay mucho interés por ejecutar con mayor agilidad las cosas; posteriormente se indica que la organización no tiene establecido o puede no haber difundido los procesos y procedimientos existentes, además de exponer que “no se actualiza el manual”.

⁵⁶ Ibíd.

⁵⁷ Ibíd.

9.2.21 Liderazgo en el jefe inmediato

El concepto de liderazgo en el jefe inmediato planteado por García & Zapata⁵⁸ establece que es la capacidad de poder influir, coordinar y brindar apoyo a los empleados de manera que los mismos, lleven a cabo sus actividades con entusiasmo en el transcurso del logro de objetivos lo cual es sumamente importante para el efectivo cumplimiento de ellos.

Al observar del porque dicha dimensión no alcanza el promedio deseado situándose 6 décimas debajo del 5,0 es decir una calificación de 4,4, se encuentran unas causales que intervienen e influyen y a la vez concuerdan con la percepción de algunos colaboradores, dichas causales son las siguientes: el jefe tiene muchas personas a cargo, la forma en la cual se relaciona puede desmotivar al personal, además no se preocupa por conocer a las personas a cargo ni por su desarrollo, por último, otra causa seleccionada es limitarse a dar órdenes sin inquietarse por lo demás adicionando un colaborador que hace “falta direccionamiento global”.

9.2.22 Grupos informales

Los grupos informales precisan aquellos lazos que nacen de forma voluntaria y naturalmente sin mediación de la empresa en la creación de los mismos, dichos grupos surgen de la necesidad de las personas por relacionarse con sus semejantes García & Zapata⁵⁹. La figura No. 6 muestra que para esta dimensión la media es de 4,4 donde el 80% considera que ser partícipes de grupos informales con sus compañeros de trabajo si favorece el ambiente laboral. Por otra parte, algunos piensan que el hecho de crear relaciones personales no afecta o impacta en las relaciones laborales; también se seleccionó otra de las posibles causas planteadas en el cuestionario indicando que la creación de grupos informales puede generar conflictos afectando a su vez el ambiente laboral; otro, por el contrario, señala que el hospital no ofrece los espacios donde pueden crearse este tipo de grupos.

⁵⁸ Ibíd.

⁵⁹ Ibíd.

9.2.23 Solución de conflictos

“La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados”⁶⁰. Así como en la vida personal en el ámbito institucional también pueden presentarse conflictos entre las personas que hacen parte de la organización, no obstante, la solución de dichos conflictos depende no solo de los propios colaboradores sino también de la empresa de manera que la misma, establezca planes de acción o estrategias que permitan la resolución de conflictos y la adopción de una cultura que promueva el diálogo.

El hospital local de Yotoco ante esta dimensión se encuentra con un promedio de 4,3 (ver figura No.6), de acuerdo a los resultados de la encuesta el 20% de sus colaboradores concuerdan en indicar que los conflictos no son solucionados en su totalidad lo que crea insatisfacción entre las partes, seguido a ello el 13,3% manifiesta que cuando se busca solucionar inconvenientes una de las partes trata de imponerse sobre la otra, además el 6,7% percibe que no se tiene la actitud necesaria ni la formación que se requiere para darle solución a los conflictos que se presenten.

9.2.23 Retroalimentación

En cuanto a la dimensión de retroalimentación los autores García & Zapata⁶¹ exponen que se demuestra en el momento en que los colaboradores descubren la opinión que tienen las demás personas respecto a ellos, claro está, de forma respetuosa. Bajo este contexto y de acuerdo a los resultados, el 60% del hospital local de Yotoco se encuentra satisfecho frente a esta dimensión reflejada en su calificación con 5,0, sin embargo, la media general demuestra que esta variable a pesar de encontrarse como una fortaleza en la escala de medición del semáforo, se encuentra relativamente con un promedio “bajo” de 4,1 por lo cual es importante optar por mantener o mejorar la percepción que tienen los colaboradores del ente frente a la dimensión de retroalimentación de manera que no pase a una categoría inferior ya que se encuentra a solo dos décimas de ser una oportunidad de mejora.

⁶⁰ Ibíd.

⁶¹ Ibíd.

Al analizar las causas que impactaron en el promedio de la presente dimensión se halló que el 20% es unánime al seleccionar que el hospital brinda la oportunidad de dar y recibir retroalimentación de vez en cuando o tal como lo manifiesta el 13,3% no se hace ningún tipo de feedback.

9.3 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN DATOS DEMOGRÁFICOS (EDAD, GÉNERO, ÁREA O DEPARTAMENTO, NIVEL DEL CARGO, ANTIGÜEDAD, Y TIPO DE CONTRATO) DEL HOSPITAL LOCAL DE YOTOCO

A continuación, se realiza la combinación de los seis factores demográficos con las veinticuatro dimensiones analizadas y aplicadas mediante el cuestionario de García y Zapata⁶² al personal del hospital local de Yotoco. Esto con el propósito de identificar cuáles son aquellas dimensiones que se ven afectadas por grupos situados en las distintas variables demográficas.

En la siguiente tabla No. 2 correspondiente al cruce de edad con las dimensiones pertinentes al clima, se observa una perspectiva favorable para la empresa dado que el sesgo entre las edades y las variables es mínimo, cabe señalar, que una de las dimensiones tal como es liderazgo en el jefe inmediato tuvo un promedio de 4,1, siendo este la más baja entre las demás; entre un rango de edad de 26 a 34 años; en el cual se evidenció varias causales en donde se encuentra la falta de direccionamiento, desmotivación por parte de los colaboradores, falta de interés en el desarrollo y bienestar del personal.

Asimismo, se visualiza un promedio desfavorable de 3,3 para la dimensión procesos y procedimientos calificados por el rango de edades entre 34 a 42 años. En relación al plan estratégico se encuentra un promedio bajo de 3,0 en el rango de edades entre 42 a 50 años el cual surge por posible falta de comunicación de la misión y visión de la entidad con su personal. Por otra parte, se pueden examinar promedios bajos en cuanto a las dimensiones de grupos informales y retroalimentación con un promedio de 2,0 en el rango de 50 a 58 años y 2,7 en el rango 58 a 66 años respectivamente.

⁶² Ibíd.

Se puede deducir que el motivo de dichos promedios es debido a la carencia de espacios para la integración entre los colaboradores del hospital, para ello, es posible realizar estrategias establecidas en un plan de fortalecimiento que conlleven a la retroalimentación y a generar una comunicación asertiva entre las partes.

Tabla 2. Cruce ente variable demográfica edad y dimensiones

DIMENSIÓN	RANGO DE EDAD					TOTAL GENERAL
	26-34	34-42	42-50	50-58	58-66	
Higiene y salud ocupacional	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Normas	4,7	5,0	5,0	5,0	5,0	4,9
Ética	4,7	5,0	5,0	5,0	5,0	4,9
Cooperación	4,9	5,0	5,0	5,0	5,0	4,9
Comunicación	4,7	4,7	5,0	5,0	5,0	4,8
Trabajo Gratificante	4,6	5,0	5,0	5,0	4,7	4,7
Trabajo en equipo	4,9	4,3	5,0	5,0	4,7	4,7
Toma de Decisiones	4,9	5,0	5,0	5,0	3,7	4,7
Motivación	4,9	4,3	5,0	5,0	4,3	4,7
Infraestructura	4,9	4,0	5,0	5,0	5,0	4,7
Desarrollo personal y profesional	4,9	4,7	5,0	5,0	4,0	4,7
Compensación	5,0	4,7	5,0	4,0	4,3	4,7
Relaciones interpersonales	4,7	4,0	5,0	4,0	5,0	4,6
Plan Estratégico	4,7	4,7	3,0	5,0	4,7	4,6
Estabilidad laboral	4,6	4,7	5,0	3,0	5,0	4,6
Reconocimiento	4,9	4,0	5,0	5,0	4,0	4,5
Identidad	4,3	4,7	5,0	5,0	4,3	4,5
Estructura organizacional	4,4	4,7	5,0	5,0	4,3	4,5
Balance Vida –Trabajo	5,0	3,7	5,0	5,0	4,0	4,5
Procesos y procedimientos	4,7	3,3	4,0	5,0	4,7	4,4
Liderazgo en el jefe inmediato	4,1	4,7	5,0	5,0	4,3	4,4
Grupos informales	4,3	4,7	5,0	2,0	5,0	4,4
Solución de Conflictos	4,0	4,3	5,0	5,0	4,7	4,3
Retroalimentación	4,4	4,0	5,0	5,0	2,7	4,1
PROMEDIO TOTAL (EDAD)	4,7	4,5	4,9	4,7	4,5	4,62

Por otra parte, en la tabla No.3 perteneciente al cruce de la variable demográfica género con las veinticuatro dimensiones que hacen parte del clima organizacional, no se presentan percepciones tan diferenciales en lo que refiere a la dimensión y el género, es decir, la percepción sobre el clima es favorable tanto para los hombres como las mujeres; sin embargo, es importante señalar los promedios de dimensiones como solución de conflictos y retroalimentación los cuales tienen un acumulado de 3,8 respectivamente, calificación dada por parte del género masculino, se aprecia que en particular los hombres son quienes perciben dichas dimensiones de una forma relativamente baja a diferencia de las mujeres quien en su mayoría fueron las que más alta calificación le asignaron a cada una de las dimensiones con promedios superiores a 4,0.

En términos generales, se percibe un clima organizacional favorable dado que como se observa al final de la tabla en su acumulado, el hospital local de Yotoco cuenta con un promedio total general de 4,6 lo que lo convierte como una fortaleza la cual es de suma importancia tanto para sus colaboradores como para la entidad.

Tabla 3. Cruce entre variable demográfica género y dimensiones

DIMENSIÓN	GENERO		TOTAL GENERAL
	F	M	
Higiene y salud ocupacional	5,0	5,0	5,0
Cooperación	5,0	4,8	4,9
Ética	4,8	5,0	4,9
Normas	4,9	4,8	4,9
Comunicación	4,8	4,8	4,8
Infraestructura	4,8	4,7	4,7
Trabajo en equipo	4,8	4,7	4,7
Compensación	4,7	4,8	4,7
Trabajo Gratificante	4,7	4,8	4,7
Toma de Decisiones	4,8	4,5	4,7
Desarrollo personal y profesional	4,7	4,7	4,7
Motivación	4,8	4,5	4,7
Plan Estratégico	4,6	4,7	4,6
Relaciones interpersonales	4,6	4,7	4,6

Estabilidad laboral	4,8	4,3	4,6
Estructura organizacional	4,7	4,3	4,5
Balance Vida –Trabajo	4,7	4,3	4,5
Reconocimiento	4,6	4,5	4,5
Identidad	4,3	4,7	4,5
Procesos y procedimientos	4,3	4,5	4,4
Liderazgo en el jefe inmediato	4,7	4,0	4,4
Grupos informales	4,7	4,0	4,4
Solución de Conflictos	4,7	3,8	4,3
Retroalimentación	4,2	3,8	4,1
PROMEDIO TOTAL (GENERO)	4,7	4,5	4,6

Haciendo alusión a la tabla No. 4 del cruce entre la variable demográfica área o departamento y las dimensiones propias del clima se reflejan promedios inferiores a 4,0 en cuanto a áreas como control interno calificando a ética, procesos y procedimientos y retroalimentación con una media de 3,0 respectivamente, seleccionando la causa de sólo aplicar algunos principios y valores éticos definidos por la empresa, seguidamente se encuentra el área de mantenimiento encontrando nuevamente a la dimensión de retroalimentación con calificación de 3,0. A su vez se le atribuye al área de planeación dimensiones “débiles” bajo esta perspectiva donde se encuentran inmersas variables como:

Infraestructura equivalente a una calificación de 3,5 donde se encuentran posibles causas siendo algunas de ellas la escasez de equipos y elementos de trabajo o la antigüedad de los mismos; relaciones interpersonales con una media de 3,5 donde argumentan que la actitud de algunas personas puede afectar o dificultar las buenas relaciones y además que hay personas que pueden no conocerse lo suficiente como para integrarse y por último se halla la dimensión balance vida-trabajo con un promedio de 3,0.

De acuerdo a lo expresado bajo el punto de vista del área de planeación el reconocimiento se encuentra en una posición relativamente baja (3,5) dado que no existe un programa de reconocimiento o solo se realiza al personal de planta; en cuanto a los procesos y procedimientos equivalente a un promedio de 3,0 se indica que no se actualiza de forma periódica y en lo concerniente a la retroalimentación no se realiza con frecuencia.

En lo referente al área de recursos humanos se le asignó una calificación de 2,0 a la dimensión de grupos informales asegurando que las relaciones personales no

afectan de alguna forma las relaciones laborales. Por otra parte, aquellos colaboradores que no contestaron a que área pertenecían se puede apreciar en esta categoría que hay descontentos en dimensiones pertinentes a identidad con media de 3,6 donde se expresa que puede no estar alineado con la misión y visión del hospital, también que la imagen que tienen los usuarios del hospital no ayuda a generar identidad en los colaboradores y además puede faltar reforzamiento periódico. En la dimensión de liderazgo en el jefe inmediato se encontraron causales como tener muchas personas a cargo, limitarse a dar órdenes si preocuparse por los demás, asimismo exteriorizaron que la forma de relacionarse con los subordinados desmotiva y además no se preocupa por conocer a sus colaboradores ni por su desarrollo, agregando la falta de mayor direccionamiento motivos por los cuales obtuvo un promedio de 3,4.

Para la dimensión de solución de conflictos equivalente a un promedio de 3,8 se pronunciaron causas como no tener la actitud ni la formación para solucionar conflictos propios que puedan generarse, cuando se busca solucionarlos, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra y concordaron en seleccionar que los conflictos son solucionados a medias, sin dejar a las partes completamente satisfechas. Finalmente se encuentra la dimensión de retroalimentación con un promedio de 3,6.

Cabe resaltar que áreas o departamentos como consulta externa, área financiera, odontología y SIAU son aquellas que concedieron calificaciones excelentes, incluso por encima de la media general del clima organizacional de 4,6. Representando con promedios generales para cada departamento con calificación de 5,0; 5,0; 4,9 y 4,9 respectivamente.

Tabla 4. Cruce entre variable demográfica área o departamento y dimensiones

DIMENSION	ÁREA O DEPARTAMENTO									TOTAL GENERAL
	consulta externa	control interno	Financiero	mantenimiento	odontología	planeación	recursos humanos	SI AU	No responde	
Higiene y salud ocupacional	5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Cooperación	5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	4,9
Ética	5	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,9
Normas	5	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	4,9
Comunicación	5	3,0	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0	5,0	4,8
Infraestructura	5	5,0	5,0	5,0	5,0	3,5	5,0	4,0	5,0	4,7
Trabajo en equipo	5	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,8	4,7
Compensación	5	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	4,0	5,0	4,6	4,7
Trabajo Gratificante	5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,2	4,7
Toma de Decisiones	5	5,0	5,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,4	4,7
Desarrollo personal y profesional	5	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0	4,2	4,7
Motivación	5	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,4	4,7
Plan Estratégico	5	5,0	5,0	5,0	3,5	5,0	5,0	5,0	4,4	4,6
Relaciones interpersonales	5	4,0	5,0	5,0	5,0	3,5	4,0	5,0	4,8	4,6
Estabilidad laboral	5	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	3,0	5,0	4,4	4,6
Estructura organizacional	5	4,0	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0	4,0	4,5
Balance Vida -Trabajo	5	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	5,0	4,4	4,5
Reconocimiento	5	4,0	5,0	4,0	5,0	3,5	5,0	5,0	4,6	4,5
Identidad	5	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0	3,6	4,5

Procesos y procedimientos	5	3,0	5,0	5,0	4,0	3,0	5,0	5,0	4,8	4,4
Liderazgo en el jefe inmediato	5	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0	3,4	4,4
Grupos informales	5	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	2,0	5,0	4,0	4,4
Solución de Conflictos	5	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	3,8	4,3
Retroalimentación	5	3,0	5,0	3,0	5,0	3,5	5,0	5,0	3,6	4,1
PROMEDIO TOTAL (ÁREA O DEPARTAMENTO)	5	4,42	5,0	4,8	4,9	4,3	4,7	4,9	4,4	4,6

En cuanto a nivel de cargo tal como se puede evidenciar en la tabla No. 5 perteneciente al cruce entre variable demográfica nivel de cargo y dimensiones, se encontraron promedios de 3,7 tanto para auxiliar, como directivo y profesional en dimensiones tales como retroalimentación, procesos y procedimientos referente al cargo directivo siendo calificada con un promedio menor a 4 donde se exalto causas como no tener establecidos procesos y procedimientos y además que puede darse más importancia al cumplimiento de normas que a la agilización de procesos. Asimismo, se percibe en el cargo profesional que hay de cierta forma factores que influyen en su calificación relativamente baja en cuanto a la dimensión de balance vida/ trabajo donde se seleccionó la causa “este es un concepto que no es conocido en la empresa, y por tanto no es importante”. Igualmente, en este mismo nivel se encuentra los grupos informales con media de 3,7 también se debe enfatizar que el cargo técnico se percibe como el nivel que mayor calificación le dio a cada variable con un promedio alto por encima de 4,0.

Tabla 5. Cruce entre variable demográfica nivel de cargo y dimensiones

DIMENSIÓN	NIVEL DEL CARGO				TOTAL GENERAL
	Auxiliar	Directivo	Profesional	Técnico	
Higiene y salud ocupacional	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Cooperación	4,9	5,0	5,0	5,0	4,9
Ética	5,0	4,3	5,0	5,0	4,9
Normas	4,9	4,7	5,0	5,0	4,9

Comunicación	5,0	4,3	4,7	5,0	4,8
Infraestructura	5,0	4,7	4,3	4,5	4,7
Trabajo en equipo	4,9	4,7	4,3	5,0	4,7
Compensación	4,7	5,0	4,3	5,0	4,7
Trabajo Gratificante	4,4	5,0	5,0	5,0	4,7
Toma de Decisiones	4,3	5,0	5,0	5,0	4,7
Desarrollo personal y profesional	4,4	5,0	4,7	5,0	4,7
Motivación	4,6	5,0	4,3	5,0	4,7
Plan Estratégico	4,6	5,0	4,3	4,5	4,6
Relaciones interpersonales	4,9	4,0	4,3	5,0	4,6
Estabilidad laboral	4,6	5,0	4,0	5,0	4,6
Estructura organizacional	4,3	4,7	4,7	5,0	4,5
Balance Vida -Trabajo	4,6	5,0	3,7	5,0	4,5
Reconocimiento	4,6	4,3	4,3	5,0	4,5
Identidad	4,0	5,0	4,7	5,0	4,5
Procesos y procedimientos	4,9	3,7	4,0	4,5	4,4
Liderazgo en el jefe inmediato	3,9	5,0	4,7	5,0	4,4
Grupos informales	4,3	5,0	3,7	5,0	4,4
Solución de Conflictos	4,1	4,7	4,3	4,5	4,3
Retroalimentación	3,7	4,3	4,0	5,0	4,1
PROMEDIO TOTAL (NIVEL DEL CARGO)	4,6	4,7	4,5	4,9	4,6

Continuando con el análisis, se puede evidenciar claramente en la tabla No. 6 la cual hace referencia al cruce entre variable demográfica antigüedad y las dimensiones propias de clima que existen algunas inconformidades donde se

resaltan promedios los cuales son relativamente bajos comparados con la escala de medición del semáforo en el que se visualizan medias de 3,5, 3,8 y 2,7 siendo esta última la más baja. En cuanto al rango de antigüedad de tiempo entre 5 y 10 años se evidencio que aquellas personas que se encuentran dentro de este rango muestran desconciertos respecto a dimensiones como liderazgo del jefe inmediato concordando en seleccionar que su jefe no se preocupa por conocerlos, ni por su desarrollo; además consideran que puede haber carencia de espacios en los cuales se puedan integrar las personas para la conformación de grupos informales y de igual forma suponen que en cuanto a la dimensión de conflictos estos no son resueltos en su totalidad, quedando partes las cuales pueden quedar insatisfechas al dejar a medias la solución de aquellos problemas.

En lo concerniente al rango de antigüedad de más de 10 años es resaltada la variable de toma de decisiones la cual se encuentra con una media debajo de 4 debido a que a pesar de que pueden opinar no se les hace partícipes en cuanto a la toma de decisiones lo cual es importante considerar dado su experiencia. De igual manera dentro de este mismo rango se aprecia a la retroalimentación como una variable la cual se puede encontrar de cierta forma débil bajo la perspectiva de este nivel ya que razonaron que no se lleva a cabo un feedback en ningún sentido.

Tabla 6. Cruce entre variable demográfica antigüedad y dimensiones

DIMENSIÓN	ANTIGÜEDAD					TOTAL GENERAL
	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de 10 años	Menos de 12 meses	
Higiene y salud ocupacional	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Cooperación	5,0	5,0	4,8	5,0	5,0	4,9
Ética	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0	4,9
Normas	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0	4,9
Comunicación	5,0	5,0	4,5	5,0	4,8	4,8
Infraestructura	4,0	5,0	4,8	5,0	4,6	4,7
Trabajo en equipo	5,0	5,0	4,8	4,7	4,6	4,7
Compensación	5,0	5,0	5,0	4,3	4,6	4,7
Trabajo Gratificante	5,0	4,5	5,0	4,7	4,6	4,7
Toma de Decisiones	5,0	5,0	4,8	3,7	5,0	4,7

Desarrollo personal y profesional	5,0	4,5	5,0	4,0	4,8	4,7
Motivación	5,0	4,5	5,0	4,3	4,6	4,7
Plan Estratégico	5,0	4,5	5,0	4,7	4,2	4,6
Relaciones interpersonales	3,0	5,0	4,5	5,0	4,6	4,6
Estabilidad laboral	5,0	3,5	5,0	5,0	4,4	4,6
Estructura organizacional	5,0	4,5	4,3	4,3	4,8	4,5
Balance Vida –Trabajo	5,0	5,0	5,0	4,0	4,2	4,5
Reconocimiento	4,0	5,0	4,8	4,0	4,6	4,5
Identidad	5,0	4,5	5,0	4,3	4,0	4,5
Procesos y procedimientos	3,0	4,5	4,5	4,7	4,4	4,4
Liderazgo en el jefe inmediato	5,0	5,0	3,8	4,3	4,6	4,4
Grupos informales	5,0	5,0	3,8	5,0	4,2	4,4
Solución de Conflictos	5,0	4,5	3,5	4,7	4,6	4,3
Retroalimentación	5,0	4,5	4,3	2,7	4,4	4,1
PROMEDIO TOTAL (ANTIGÜEDAD)	4,8	4,8	4,6	4,5	4,6	4,6

Finalmente en cuanto al tipo de contrato, en la tabla No.7 correspondiente a esta variable demográfica se evidencia un promedio favorable, igualmente se resalta por parte del personal de contratación que se le atribuyo un promedio de 3,7 y 3.0 respectivamente en cuanto dimensiones como retroalimentación, estabilidad laboral e identidad; dado que percibieron que no es muy constante que se realice retroalimentación en ningún sentido y que la estabilidad laboral de aquellas personas de contratación depende de factores externos principalmente políticos y económicos, asimismo hay poca identidad por parte de este personal. Sin embargo, en las dimensiones restantes se aprecia una excelente percepción no solo del personal de planta sino también de aquellos que hacen parte de contratación.

Tabla 7. Cruce entre variable demográfica tipo de contrato y dimensiones

VALORES	TIPO DE CONTRATO		TOTAL GENERAL
	Bolsa de empleo	Contratación directa	
Higiene y salud ocupacional	5,0	5,0	5,0
Cooperación	5,0	4,9	4,9
Ética	5,0	4,8	4,9
Normas	5,0	4,8	4,9
Comunicación	4,7	4,8	4,8
Infraestructura	4,3	4,8	4,7
Trabajo en equipo	4,3	4,8	4,7
Compensación	4,7	4,8	4,7
Trabajo Gratificante	4,0	4,9	4,7
Toma de Decisiones	5,0	4,6	4,7
Desarrollo personal y profesional	4,3	4,8	4,7
Motivación	4,0	4,8	4,7
Plan Estratégico	4,3	4,7	4,6
Relaciones interpersonales	4,7	4,6	4,6
Estabilidad laboral	3,7	4,8	4,6
Estructura organizacional	4,3	4,6	4,5
Balance Vida -Trabajo	3,7	4,8	4,5
Reconocimiento	4,3	4,6	4,5
Identidad	3,0	4,8	4,5
Procesos y procedimientos	4,3	4,4	4,4
Liderazgo en el jefe inmediato	4,3	4,4	4,4
Grupos informales	4,7	4,3	4,4
Solución de Conflictos	4,0	4,4	4,3
Retroalimentación	3,7	4,2	4,1
PROMEDIO TOTAL (TIPO DE CONTRATO)	4,3	4,7	4,6

10. PLAN DE MEJORAMIENTO O FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de García & Zapata⁶³ en el Hospital Local del municipio de Yotoco se pudo apreciar que no se encuentran dimensiones ni débiles ni como oportunidad de mejora; por lo contrario, las veinticuatro dimensiones estudiadas se encontraron como fortalezas teniendo en cuenta la escala de medición del semáforo. Sin embargo, para este caso es pertinente diseñar un plan de fortalecimiento ya que a pesar de que el total de variables analizadas se ubican por encima de 4.0, es necesario aplicar o realizar ajustes al haber colaboradores que se mostraron descontentos o inconformes respecto a ciertos factores.

Por lo tanto, se tuvo en cuenta aquellas apreciaciones manifestadas por parte de los partícipes de la encuesta con el fin de llevar a cabo planes de acción que vayan alineados con la misión y visión del hospital local de Yotoco y además con el bienestar de sus integrantes. Por ello, es necesario exponer aquellas soluciones mencionadas o seleccionadas a través del cuestionario por parte del personal de la organización para que de esta manera se siga velando por el mejoramiento continuo y a su vez fomentar el fortalecimiento de aquellas dimensiones en las cuales pueda haber cierta inconformidad entre personas de distintas áreas, cargos, etc. A continuación, se describe brevemente cada una de las propuestas formuladas por los trabajadores de la entidad respecto a cada dimensión propia del clima de acuerdo al instrumento para el diagnóstico del clima organizacional de García y Zapata⁶⁴.

• Estructura Organizacional

- Integración de las áreas para trabajar en equipo.
- Actualizar y socializar la estructura organizacional con todo el personal de la entidad.
- Retroalimentación de conocimientos en todas las áreas.
- Capacitación.
- Generar espacios interdisciplinarios que permitan la evaluación de resultados de manera participativa y objetiva.

⁶³ Ibíd.

⁶⁴ Ibíd.

- Mejorar la comunicación entre las diferentes áreas y establecer de manera adecuada los niveles de responsabilidad.
- **Plan Estratégico**
 - Darles mayor importancia a las estrategias objetivas misión y visión
 - Tener más comunicación desde la gerencia o en su defecto jefes con su auxiliar operativo.
- **Identidad**
 - Información oportuna y concreta del funcionamiento y servicios que la empresa ofrezca.
- **Ética**
 - Apropiación del código de integridad para recordar los valores.
 - Mayor compromiso institucional.
 - El código de Ética está institucionalizado, pero falta mayor socialización.
- **Normas**
 - Definir mecanismo de seguimiento para identificar el cumplimiento de las normas y políticas institucionales.
 - Capacitar al personal o firmar acta de compromiso.
- **Infraestructura**
 - Mantenimiento constante y apoyo por parte de sistema
 - Falta dotación en equipos de cómputo y mejorar la red
- **Procesos y procedimientos**
 - Claridad en los manuales de procesos y procedimientos.
 - Actualización del manual de procedimientos y socialización a todo el personal.
 - Incluir dentro de los procesos los informes normativos.
 - Actualizar de manera periódica el manual de procesos y procedimientos según avances y necesidades.

- **Liderazgo en el jefe inmediato**
 - Realizar comités de gerencia no solo con líderes de procesos sino con el personal en general y en temas motivacionales
 - Evaluación o capacitación
- **Relaciones interpersonales**
 - Capacitaciones en comunicación asertiva con personal profesional en el tema
 - Velar por la salud del otro.
 - Generar espacios de integración y humanización.
- **Trabajo en equipo**
 - Capacitaciones como trabajo en equipo, comunicación asertiva; sería una buena alternativa.
- **Solución de conflicto**
 - Fomentar el diálogo. Mejorar la comunicación.
 - Adoptar procedimiento de resolución de conflictos.
 - Presencia del comité de convivencia laboral con actitud imparcial
 - Fortalecimiento y mayor intervención del comité de convivencia y de resolución de conflictos.
 - Conflictos llevados a mesa de diálogo y no sean puestos en una sola decisión.
- **Grupos informales**
 - Generar espacios de integración.
- **Comunicación**
 - Adopción política de comunicación interna
 - Mayor énfasis en la comunicación
- **Retroalimentación**
 - Promover espacios de retroalimentación respetuosa.

- Generar estrategias de retroalimentación establecidas en planes de mejoramiento y con alto alcance de comunicación
- **Balance vida/ trabajo**
 - Aplicar e implementar el programa vida de trabajo
- **Reconocimiento**
 - Crear un programa de reconocimiento.
 - Implementación y ampliación de un plan de incentivo.

A continuación, se da a conocer el plan de fortalecimiento teniendo en cuenta las soluciones propuestas por parte del personal del hospital reflejando veintitrés dimensiones las cuales se pueden fortalecer a excepción de Higiene y salud ocupacional la cual tiene la mayor calificación con una media de 5.0.

Tabla 8. Plan de fortalecimiento

Factores de intervención	Prioridad	¿Cómo lograrlo?	Evidencia del logro	Recursos		
Dimensión	Alta Media Baja	Iniciativa acción	Indicadores de resultado	Responsables	Tiempos	Costos
Retroalimentación	Alta	Promover espacios de retroalimentación respetuosa.	No. De espacios proporcionados/ No. De espacios para retroalimentación propuestos.	Gerencia	Semestral	\$ 100.000
		Generar estrategias de retroalimentación con alto alcance de comunicación.	No. De estrategias de retroalimentación/ No. De estrategias del hospital			
Solución de conflictos	Media	Crear un debido proceso de solución de conflictos.	No. De procesos realizados/ Total de procesos.	Gerencia	Semestral	\$ 100.000
		Capacitar al comité en resolución de conflictos mediante el dialogo y actitud imparcial	No. De capacitaciones realizadas/ No. De capacitaciones propuestas.			
Grupos informales	Media	Ejecutar actividades y dinámicas grupales de integración y socialización	No. De actividades y dinámicas realizadas/ No. De actividades y dinámicas propuestas.	Gerencia/ Recursos humanos	Anual	\$ 500.000
Liderazgo en el jefe inmediato	Media	Realizar capacitaciones en liderazgo empresarial	No. De capacitaciones realizadas/ No. De	Gerencia/ Recursos	Semestral	\$ 200.000

		a los jefes inmediatos.	capacitaciones propuestas.	humanos		
		Evaluar mediante encuestas de satisfacción a los jefes de las distintas áreas.	No. De encuestas de satisfacción realizadas/ Total de encuestas.			
Procesos y procedimientos	Media	Actualizar el manual de procesos y procedimientos de acuerdo a los cambios y necesidades del entorno.	No. De procesos y procedimientos creados/ Total de procesos y procedimientos existentes.	Gerencia	Anual	\$ 100.000
		Socializar el manual de procesos y procedimientos a los colaboradores.	No. De colaboradores socializados/ Total de colaboradores			
Identidad	Media	Comunicar y divulgar a los colaboradores información oportuna sobre el funcionamiento de la entidad, valores y principios	No. De colaboradores al tanto del funcionamiento organizacional/ Total de colaboradores	Gerencia	Anual	\$ 100.000
Reconocimiento	Media	Establecer un programa de reconocimiento e incentivos dentro de las políticas del Hospital	No. De reconocimientos e incentivos entregados al personal/ Total del personal	Gerencia	Semestral	\$ 600.000
Balance vida-trabajo	Media	Establecer programas de balance vida-trabajo.	No. De programas de balance vida-trabajo creados/ Total de programas	Gerencia	Anual	\$ 100.000
Estructura organizacional	Media	Efectuar talleres comunicativos acerca de	No. De talleres comunicativos realizados/ No. De talleres	Gerencia	Semestral	\$ 200.000

		la asignación de roles, responsabilidad y toma de decisiones propias del cargo.	propuestos			
		Integrar las áreas para trabajar en equipo.	No. De áreas que trabajan en equipo/ No. De áreas de la entidad			
Estabilidad laboral	Baja	Renovar el contrato de trabajo del personal de contratación a aquellos empleados idóneos al cargo	No. De contratos renovados/ Total de contratos	Gerencia	Anual	\$ 300.000
Relaciones interpersonales	Baja	Realizar actividades de participación extracurriculares de integración y humanización en la entidad.	No. De actividades de integración realizadas/ No. De actividades de integración propuestas	Gerencia/ Recursos humanos	Semestral	\$ 200.000
Plan estratégico	Baja	Ejecutar campañas de difusión de información sobre el plan estratégico en inducción y su respectiva comunicación al personal una vez se hayan realizados cambios	No. De campañas de difusión de información realizadas/ No. De campañas de información propuestas.	Gerencia/ Recursos humanos	Anual	\$ 200.000
		Priorizar estrategias objetivas sobre la misión y visión del Hospital	No. De estrategias priorizadas/ Total de estrategias			
Motivación	Baja	Establecer un plan de	No. De plan de incentivos	Gerencia/	Semestral	\$400.000

		incentivos que estimule a los empleados al alcance de las metas y a mejorar el desempeño laboral	ejecutados/ No. De planes de incentivos propuestos	Recursos humanos		
Desarrollo personal y profesional	Baja	Generar alianzas con entidades de educación que permitan contribuir al crecimiento profesional de los colaboradores	No. De cursos realizados/ No. De cursos propuestos.	Gerencia/ Recursos humanos	Anual	\$1.000.000
Toma de decisiones	Baja	Implementar técnicas que permitan alcanzar consensos beneficiosos en la organización.	No. De técnicas implementadas/ No. De técnicas propuestas.	Gerencia/ Recursos humanos	Anual	\$ 1.000.000
		Integrar y hacer partícipes a los colaboradores en la toma de decisiones.	No. De colaboradores participantes en la toma de decisiones/total de colaboradores de la empresa			
Trabajo gratificante	Baja	Establecer nuevas tareas y roles de acuerdo a las competencias que permitan el crecimiento profesional y personal de cada colaborador.	No. De nuevas funciones/Total de funciones	Gerencia/ Recursos humanos	Anual	\$ 100.000
Compensación	Baja	Socializar el plan de compensación con los colaboradores de la empresa	No. De colaboradores a los que se les socializo el plan de compensación/ Total de colaboradores	Gerencia/ Recursos humanos	Anual	\$ 100.000

Trabajo en equipo	Baja	Realizar capacitación periódica enfocada a la importancia del trabajo en equipo	No. de capacitaciones efectuadas / Total de capacitaciones programadas	Gerencia/ Recursos humanos	semestral	\$ 200.000
Infraestructura	Baja	Realizar inversiones en equipos para la optimización de trabajo.	No, de inversión para adquisición de equipos/ Total de inversión	Gerencia	Anual	\$ 800.000
		Incluir el área de soporte técnico para el apoyo y consulta de actividades	No. De áreas creadas/ Total de áreas			
Comunicación	Baja	Implementar cultura verbal y/o escrita para tener una comunicación más asertiva basada en talleres de comunicación.	No. de talleres realizados/ Total de talleres propuestos	Gerencia/ Recursos humanos	Semestral	\$ 200.000
Normas	Baja	Sensibilizar a los colaboradores acerca de la importancia e impacto que tiene el cumplimiento de las normas dentro de la organización	No. De colaboradores sensibilizados/ Total de colaboradores	Gerencia /Recursos humanos	Anual	\$ 200.000
		Definir mecanismos de seguimiento para identificar el cumplimiento de las	Total de mecanismos de seguimientos realizados /Total de mecanismos de seguimiento postulados			

		políticas y la norma				
Ética	Baja	Creación de espacios de reflexión, participación y diálogo sobre el código ética aplicada.	Número de espacios de dialogo realizados / Total de espacios de dialogo propuestos.	Gerencia/ Recursos humanos	Anual	\$ 200.000
Cooperación	Baja	Generar actividades dirigidas a los colaboradores para incentivar la integración y solidaridad entre los miembros.	No. De actividades realizadas/ Total de actividades propuestas	Gerencia/ Recursos humanos	Anual	\$ 300.000
Total					T= (Véase tabla 9)	\$ 7.200.000,00

Tabla 9. Cronograma del plan de fortalecimiento

Factores de intervención	Tiempo en meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Retroalimentación												
Solución de conflictos												
Grupos informales												
Liderazgo en el jefe inmediato												
Procesos y procedimientos												
Identidad												
Reconocimiento												
Balance vida-trabajo												
Estructura organizacional												
Estabilidad laboral												
Relaciones interpersonales												
Plan estratégico												
Motivación												
Desarrollo personal y profesional												
Toma de decisiones												
Trabajo gratificante												
Compensación												
Trabajo en equipo												
Infraestructura												
Comunicación												
Normas												
Ética												
Cooperación												

11. CONCLUSIONES

A lo largo de los años el recurso humano se ha visto como una fuente crucial dentro de las empresas para la competitividad de las mismas. Por ello, existe una amplia variedad de teorías, investigaciones y demás que concuerdan en argumentar el hecho de darle la importancia necesaria que se requiere al individuo no sólo en sociedad, sino también en el ámbito organizacional para su satisfacción y así obtener grandes beneficios. En este sentido, el clima organizacional juega un papel fundamental en ello ya que está estrechamente ligado con la satisfacción del personal de las empresas al tener un impacto en las percepciones de los mismos, lo que hace que adopten un determinado comportamiento y sea modificado de acuerdo a la apreciación de distintas características tanto formales como informales generadas por el ambiente organizacional.

La importancia de conocer el concepto del clima organizacional y su diagnóstico radicó en comprender aquellas peculiaridades que permean el término y como estas afectan de una u otra forma en la conducta de los colaboradores y que, a su vez, generan aspectos positivos o negativos dependiendo del medio físico en el que se desenvuelvan, las relaciones que se generan y el manejo interno que se lleve a cabo en la empresa. Cabe resaltar que el clima organizacional no es permanente, por el contrario, es modificable puede tender a presentarse como debilidad, o bien tener la oportunidad de mejorarlo hasta llegar a ser una fortaleza a través de un debido plan de mejoramiento o fortalecimiento.

En este sentido, el clima del hospital local del municipio de Yotoco es una muestra de ello, ya que se considera como una fortaleza teniendo en cuenta los resultados del cuestionario de García y Zapata aplicado a los miembros del hospital y comparado con la escala de medición del semáforo donde se ubicó con un promedio general de clima de 4.6. En el diagnóstico y análisis realizado se obtuvo que el clima organizacional de dicha entidad es favorable y asimismo sus colaboradores lo perciben como tal dada la calificación general que alcanzaron las veinticuatro dimensiones con una media por encima de 4.0.

De igual manera, en lo concerniente al cruce entre las dimensiones propias del clima organizacional y los factores demográficos tales como edad, genero, nivel de cargo, área o departamento, antigüedad y tipo de contrato permitió distinguir aquellas dimensiones identificadas como fortalezas, las cuales en su defecto fueron absolutamente todas. No obstante, cabe resaltar que asimismo se

reconocieron aquellos grupos específicos claves quienes se encuentran en incertidumbre, inconformes o bien insatisfechos en relación a ciertas prácticas, relaciones, comunicación y demás. Por ejemplo, en cuanto a la edad se evidenció que el rango de edad el cual tiene una percepción positiva respecto a las dimensiones es entre los 26 y 34 años, donde sus medias son por encima de 4.0. Seguidamente se encontró el rango de 34 a 42 años donde se reflejó que la calificación más baja la obtuvo la dimensión de procesos y procedimiento con un promedio de 3,3. Posteriormente se halló los rangos de edad entre 42 a 50, 58 a 66 y 50 a 58 donde las calificaciones fueron disminuyendo en relación a dimensiones como plan estratégico (3,0), retroalimentación (2,7) y grupos informales (2,0) respectivamente.

Por otra parte, en cuanto a la variable demográfica genero se pudo apreciar que en particular los hombres son quienes perciben las dimensiones de una forma relativamente baja a diferencia de las mujeres quien en su mayoría fueron las que más alta calificación le asignaron a cada una de las dimensiones con promedios superiores a 4,0. Respecto al área o departamento, consulta externa, el área financiera, odontología y SIAU son quienes mejor percepción sobre las dimensiones propias del clima organizacional tuvieron dado su promedio general de 5,0, 5,0, 4,9 y 4,9 respectivamente.

Es preciso destacar que el departamento de planeación es quien proporcionó mayores dimensiones con medias podría decirse “bajas” ya que se encontraron seis dimensiones con promedios de 3,5 y 3,0. Seguido de aquellos que no indicaron a que área pertenecían con cuatro dimensiones con promedios de 3,8, 3,6 y 3,4. Continuamente control interno con tres variables de promedios de 3,0. Finalmente recursos humanos y mantenimiento con dos dimensiones cada una y medias de 3,0 y 2,0. Es necesario destacar aquellas variables con los promedios anteriormente indicados siendo estas las siguientes: infraestructura, relaciones interpersonales, balance vida-trabajo, reconocimiento, procesos y procedimientos, retroalimentación, identidad, liderazgo en el jefe inmediato, solución de conflictos, ética, toma de decisiones, plan estratégico, grupos informales y estabilidad laboral.

En cuanto al nivel del cargo se destacó el técnico quien mayor calificación brinda a las variables con promedio por encima de 4,5. Seguido a ello se encuentra el directivo con promedio general de 4,7 sin embargo la dimensión de procesos y procedimientos obtiene la calificación más baja (3,7). Posteriormente, se

encuentra el auxiliar con un promedio total de 4,6 no obstante, el liderazgo en el jefe inmediato y la retroalimentación no son las más fuertes en el grupo de dimensiones dada su media de 3,9 y 3,7 equivalentemente.

Por último, se encuentra el nivel profesional donde retroalimentación, solución de conflictos, grupos informales, liderazgo en el jefe inmediato, procesos y procedimiento, identidad, reconocimiento, balance vida- trabajo y estructura organizacional, son las dimensiones percibidas como medias; asimismo se encontró variables con una calificación baja las cuales son estabilidad laboral, relaciones interpersonales, plan estratégico, motivación, desarrollo personal y profesional, toma de decisiones, trabajo gratificante, compensación, trabajo en equipo, infraestructura, comunicación, normas, ética y cooperación. Por lo cual se propone unas iniciativas de acción e indicadores para fortalecer estas dimensiones bajas del hospital local de Yotoco.

Respecto a la variable demográfica antigüedad, se apreció que el grupo entre los 5 y 10 años son quienes presentan de cierto modo insatisfacción en relación a variables como liderazgo en el jefe inmediato, grupos informales y solución de conflictos, adicional a ello, los colaboradores que llevan más de 10 años dentro de la organización presentan cierto descontento en cuanto a la toma de decisiones y la retroalimentación, siendo esta última calificada con un promedio de 2,7. De acuerdo al grupo entre 1 y 3 años las dimensiones que pueden ser fortalecidas son las relaciones interpersonales y los procesos y procedimientos. Se exalta que el grupo de antigüedad con una percepción positiva se encuentra entre 3 y 5 años y menos de 12 meses con promedios superiores a 4,0.

Finalmente, referente al tipo de contrato se evidencio que el personal de planta es quien posee una excelente percepción respecto a cada dimensión, por lo cual se refleja en su media general de 4,7. A pesar de que el personal de contratación también lo percibe como tal, lo inquieta la estabilidad laboral dado a que infieren factores externos, la identidad y la retroalimentación. Todo lo previamente descrito, puede impactar de una u otra forma en la percepción y conducta de los mismos, por ello, la importancia del diseño del plan de mejoramiento o fortalecimiento propuesto. En él, se tuvo en cuenta toda la información recopilada y las soluciones propuestas de los colaboradores con el fin de fortalecer las diferentes dimensiones del clima organizacional formulando capacitaciones,

talleres, actividades, integraciones, generación de espacios, implementación de distintos programas y demás, que contribuyeran al fortalecimiento del mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se dedujo que las dimensiones permiten que el clima organizacional influya de forma positiva no solo a nivel personal sino también a nivel laboral permitiendo y promoviendo el cumplimiento de los objetivos propios de la empresa, al tiempo que se alcancen aquellas metas de corto, mediano y largo plazo. Tener en cuenta los diversos puntos de vista de sus colaboradores y las soluciones planteadas por parte de los mismos en cuanto a cada variable expuesta, es de suma importancia ya que no solo se conoce su percepción sino además la causa de la misma.

Existen diversos factores que influyen en el clima organizacional y que deben estar prontos a solucionar, mejorar o fortalecer, dado, que se reconoce la importancia de contar con un clima organizacional positivo; continuando con su importancia y el interés que ha surgido en los últimos tiempos por estudiar este tema, se propone continuar con indagaciones como la justicia social, trabajo y factores psicosociales, entre otros los cuales, pueden afectar e influir de forma positiva o negativa en términos de un ambiente laboral.

No obstante, es importante hacer hincapié que durante la investigación se hallaron diversas implicaciones y limitaciones que influyeron en el estudio realizado, en primer lugar hubo que encarar una pandemia a nivel mundial la cual, al principio, limitó y obstaculizó la información referente al hospital local de Yotoco, dado que por ser una entidad de salud tenía muchísimas más implicaciones comparada con otro tipo de organizaciones, asimismo se presentó un paro nacional el cual no permitía el flujo de las vías y se tuvo al frente la dificultad de poder desplazarse al hospital para recibir algunos de los datos encuestados; sin embargo a pesar de todos estos sucesos se tuvo el apoyo del Hospital local de Yotoco, quien aportó diversos recursos, auxilios para poder continuar y seguir llevando a cabo la indagación al igual que la directora de grado Laura Salas Arbeláez, quien indicó unas series de estrategias para poder continuar, reconociendo que sin el apoyo tanto del hospital como de la directora, esta indagación no hubiese sido posible.

12. RECOMENDACIONES

De acuerdo al diagnóstico del clima organizacional del Hospital local de Yotoco, el cual se realizó por medio del instrumento del cuestionario García y Zapata, se evidencio un promedio general de 4.6, es decir, el hospital local de Yotoco para el año 2021 cuenta con un clima considerado como una fortaleza lo cual es favorable para la organización, asimismo sus colaboradores lo perciben como tal dada la calificación general que alcanzaron las veinticuatro dimensiones con una media por encima de 4.0.

Sin embargo, es importante recordar el papel de la retroalimentación, el cual permite un crecimiento continuo, puesto que se debe asegurar la sostenibilidad y garantizar un ambiente laboral positivo para sus trabajadores. Así, se logra influir sobre la motivación y el estado de ánimo del equipo de trabajo y, por ende, en la utilidad y productividad del hospital.

Por otra parte, el ambiente laboral no solo se limita al espacio físico en donde se realizan las actividades profesionalmente y por lo cual reciben una remuneración, sino que va mucho más allá, incluso involucra factores internos determinantes para la realización de la misma, como por ejemplo el uso de estrategias específicas que van dirigidas al entorno productivo y diverso. Lograr la satisfacción de los colaboradores a largo plazo depende muchísimo de la calidad de motivación que se ejerza sobre ellos, pues así se podrá sembrar raíces de sentido de pertenencia, creatividad e innovación.

Por lo mencionado anteriormente y teniendo en cuenta al autor Alves (2000) se le recomienda al hospital local de Yotoco para el año 2021 algunas de las estrategias para sostener, retroalimentar y asegurar un buen clima laboral siendo estas las siguientes:

- **Ambiente de apoyo**

El ambiente de apoyo es fundamental para conservar un buen clima laboral, si bien, los trabajadores son seres humanos que interactúan constantemente con un entorno dinámico y complejo, también, enfrentan su parte emocional, la cual está relacionada con su motivación; es por ello que el gerente o líder debe de tener un espíritu solidario; es decir, debe reflejar interés en general por sus trabajadores y no solo por su desempeño en el trabajo.

Un ambiente de apoyo para el trabajador es saber reconocer el equilibrio que existe entre el trabajo y su vida privada. Cuando el líder o gerente refuerza la confianza y respeta abiertamente a los colaboradores la empresa se vuelve más

eficiente y alcanza un alto nivel dado que permanecen más tiempo en la compañía.

- **Flexibilidad en el trabajo**

La flexibilidad en el trabajo va de la mano con el ambiente de apoyo, dado que la flexibilidad permite a los empleados equilibrar su vida tanto de manera profesional como de forma personal.

- **Reconocer los logros de los trabajadores**

Reconocer los logros de los trabajadores consiste en establecer objetivos claramente definidos y aceptados por el equipo de trabajo, posteriormente cuando se lleva a cabo la realización de los objetivos se debe de celebrar el trabajo bien hecho. Este tipo de acciones permite crear y sostener un clima positivo y por ende alienta a los empleados a sobresalir en sus tareas.

- **Brindar autonomía a los empleados.**

Brindar autonomía en los empleados se basa en la construcción de aprender y confiar en que los colaboradores utilizan de forma óptima las horas laborales para llevar a cabo las metas organizacionales. Si bien al crear una fuerte autonomía, los empleados perciben esa confianza lo cual genera empoderamiento, motivación e iniciativa por parte de ellos.

- **Creación de programas de aprendizaje y desarrollo**

Creación de programas de aprendizaje y desarrollo se fundamenta en la capacitación laboral, la cual, al aplicarla, fomenta la productividad y la utilidad laboral. Gestionar un plan de acción, es decir un plan de estudio y brindar las herramientas y recursos necesarios para el crecimiento y desarrollo del empleado. Igualmente va ligada tanto a la autonomía, el apoyo y el rendimiento. Por otra parte, tener en cuenta la importancia del clima organizacional y persistir con mantenerlo, es fomentar una empresa exitosa, productiva y eficiente; dado que, trabajadores felices son colaboradores leales y los individuos leales pueden crear y hacer cosas increíbles.

13. REFERENCIAS

- Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Santiago de Cali, Colombia: Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (1-2). pp. 123-133. Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2/19885636v9n1-2p123.pdf>
- Arias, F (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, Spain: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson educación.
- Cardona, A. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en la unidad de negocio del área de chocolatería de la planta no.1 de la empresa Colombina S.A, análisis comparativo por género en el año 2011 y su plan de mejoramiento*. Trabajo de grado de magíster en administración. Cali: Colombia. Universidad del Valle
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. Décima edición. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana. P. 50
- Colombia turismo Web. (2021). Información municipio de Yotoco. Recuperado de: <http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/VALLE/MUNICIPIOS/YOTOCO/YOTOCO.html>
- Cámara de Comercio de Buga. (S.F). *Impulsando el progreso*. Yotoco. Recuperado de: <https://www.ccbuga.org.co/yotoco>
- Congreso de Colombia. (2013). Ley 1616 de 2013. Recuperado de: https://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/No rmas/Ley_1616_2013.pdf

- Cincel (2008). Ficha Técnica de la Encuesta ECO. Documento inédito
- Cruz, G., Santos, P. y Polanco, Y. (2020). Teoría y estructura organizacional. Universidad Abierta para Adultos (UAPA)
- Donnelly, J & Gibson, J. (1994). Las organizaciones. Wilmington, Delaware, USA: Addison – Wesley Iberoamericana S.A.
- Esquivel, J. Martínez, G. Silva, F. (2020). Clima organizacional: Aspectos básicos de su origen y definición. Chile: Revista ciencias de la documentación.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, núm. 42.
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Clima laboral. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos.
- González, J. V. P., Garrido, M. M., Álvarez, J. M. A., & Terán, B. S. (2021). Reflexiones de las experiencias del personal de primera línea de la atención hospitalaria derivada del COVID-19. Casos de Latinoamérica. Ergonomía, Investigación y Desarrollo, 3(2), 28-39.
- Hernández, Fernández, C., Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F.: McGraw-Hill /interamericana editores, S.A.
- Hospital local del municipio de Yotoco. (2016). [on-line] Disponible en: <http://www.hospitalyotoco.gov.co/>
- Isaza, Vélez, C.H. (2013) Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. Pensamiento & Gestión, núm. 34, enero-junio, 2013, pp. 21-53 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, vol. 50, (núm. 3), 2012, pp. 307-314
- Katz, D., Kahn, R. (1990). Psicología social de las organizaciones. México, D.F.: Editorial Trillas.

La República (2019) Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>

Litwin G., Stringer R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Division of research graduate school of business administration Harvard University.

Littlewood, H. (2006). Arianza común del método: el caso de los cuestionarios. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 25, No. 2.

Ministerio del trabajo. (2015). Decreto número 1072 de 2015. Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colección lecciones de administración. Bogotá, Colombia. Universidad del Rosario.

Olaz, A. (2013) El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Revista de ciencias sociales, Luis Gómez Encinas ed., núm. 56.

Porras, D. Hernández, J. Forgiony, J. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Revista espacios, Vol. 39 (Nº 16) Año 2018 • Pág. 17

Real academia española.

República de Colombia. (2015). Departamento administrativo de la función pública. Decreto número 1083 de 2015. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/860725/DECRETO+1083+DE+2015+COMPLETO+UNICO+REGLAMENTARIO+DE+FUNCION+PUBLICA.pdf>

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Octava edición. México: Prentice Hall

- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas. Tabasco.
- Segredo, A., Pérez, J., López. P. (2019). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. Revista Cubana de Salud Pública.
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Toro, F. (2010). Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Medellín, Colombia.
- Toro, F., Sanín, A. (2013). Gestión del clima organizacional: Intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia: Centro de investigación en comportamiento organizacional.
- Toro, F. (2001). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal. Ponencia presentada en XXVIII Congreso Interamericano de Psicología. Santiago, Chile.

14. ANEXOS

El formulario que se presenta a continuación consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

- El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a cinco, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Organización y el cinco su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la Organización.
- En el segundo ítem, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.
- Finalmente, en el tercer ítem usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Organización.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente Clima Organizacional), es importante para lograr tanto la satisfacción y el desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la Organización. Respetuosamente le sugerimos poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

DATOS GENERALES

Edad: _____

Género:

Masculino	☐	Femenino	☐
-----------	--------------------------	----------	--------------------------

Área o Departamento: _____

Nivel del Cargo:

Operativo	☐	Auxiliar	☐	Técnico	☐	Profesional	☐	Directivo	☐
-----------	--------------------------	----------	--------------------------	---------	--------------------------	-------------	--------------------------	-----------	--------------------------

Antigüedad:

Menos de 12 meses		Entre 1 y 3 años		Entre 3 y 5 años		Entre 5 y 10 años		Más de 10 años	
-------------------	--	------------------	--	------------------	--	-------------------	--	----------------	--

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-5 donde 0 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión La estructura organizacional se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización. <i>¿La estructura organizacional permite integrar las personas y los grupos, y agiliza los procesos, para alcanzar los objetivos de la empresa?</i>							
	1.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No lo permite Lo permite	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
1.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) Las funciones de las personas son muy específicas, lo que dificulta su integración. Hay muchos niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia los superiores y hacia los subordinados. No se promueve el trabajo entre diferentes disciplinas, ni la integración entre las áreas. Hay mucha formalidad (conducto regular, exceso de memos, citas previas, etc.) Hay mucha centralización en la toma de decisiones. Otra causas ¿Cuál?	1.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.						
2. PLAN ESTRATEGICO							
El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos. <i>¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa?</i>							
	2.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No los conozco Los conozco profundamente	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
2.2 Causas a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado sobre eso. b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. c) No conozco el plan estratégico ni los asuntos que incluye. d) Cambian constantemente y esto no se informa. e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención. f) No me interesa conocerlos. g) Otra causa ¿Cuál?	2.3 Soluciones						
3. IDENTIDAD							
La identidad es la forma en que las personas que hacen parte de la empresa, conocen sus principios, valores y objetivos, y logran entender lo que esta hace y como lo hace. <i>¿Cuál es su grado de identificación con la empresa?</i>							
	3.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		

	Nula Alta
3.2 Causas	3.3 Soluciones
a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos b) No comparto las normas y valores que rigen en la empresa c) Considero que la empresa no se preocupa por mejorar la identidad que tienen los colaboradores de la empresa. d) Considero que la imagen que tiene el público sobre la empresa, no ayuda a generar identidad en los colaboradores. e) Otra causa ¿Cuál?	

4. ÉTICA						
La ética se define como la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre las diferentes personas de la empresa y su buen comportamiento.	4.1 Escala de Calificación					
	0	1	2	3	4	5
	No aplico Si aplico					
¿Aplico los principios y valores éticos definidos en la empresa?	4.3 Soluciones					
4.2 Causas						
a) No se cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo						
b) Solo aplico algunos						
c) No se ha difundido ampliamente						
d) No conozco el código de ética						
e) No me interesa aplicarlo						
f) Otra causa ¿Cuál?						

5. NORMAS						
Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores. ¿Aplica las normas y reglamentos de la empresa?				5.1 Escala de Calificación		
				0	1	2
				3	4	5
				No aplico Si aplico		
5.2 Causas				5.3 Soluciones		
a) Las normas de la empresa son muy rigurosas e impiden el buen desempeño de los colaboradores en su trabajo.						
b) Los reglamentos de la empresa no están bien difundidos entre sus colaboradores.						
c) Las normas y reglamentos cambian sin previo aviso, y no son comunicados rápidamente.						
d) No existen mecanismos claros que comprueben y hagan cumplir las normas en la empresa.						
e) Otra causa ¿Cuál?						

6. INFRAESTRUCTURA						
La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa. <i>¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?</i>	6.1 Escala de Calificación					
	0	1	2	3	4	5
No lo permiten Si lo permiten						
6.2 Causas			6.3 Soluciones			
a) Las instalaciones no son seguras ni apropiadas para realizar mis labores.						

b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.	
c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos, y algunos muy antiguos.	
d) No hay preocupación en la empresa por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.	
e) Otra causa ¿Cuál?	

7. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS							
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-5 donde 0 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión							
Los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos en productos. <i>¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se tienen en la empresa, son los necesarios para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos de la empresa?</i>	7.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No lo creo Si lo creo	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
7.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	7.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.						
a) La empresa no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) No conozco a qué proceso de la empresa corresponden las actividades que realizo c) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la realización ágil de los procesos. e) Otra causa ¿Cuál?							

8. LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO							
El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el proceso de cumplimiento de objetivos. <i>¿Su jefe inmediato, es persona personas motivante, que escucha, orienta e impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales?</i>	8.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No lo es Lo es	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
8.2 Causas a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros b) El jefe tiene muchas personas a cargo c) El jefe simplemente ordena y no le preocupa los demás d) Su forma de relacionarse con nosotros desmotiva e) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo. h) Otra causa ¿Cuál?	8.3 Soluciones						

9. RELACIONES INTERPERSONALES							
Las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos. <i>¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son cordiales y permiten trabajar con otras personas?</i>	9.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table> No lo son de ninguna manera Lo son completamente	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		

9.2 Causas	9.3 Soluciones
a) Las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta solidaridad y apoyo entre las personas. c) Falta cordialidad en el trato. d) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. e) La actitud de algunos dificulta las buenas relaciones. f) Otra causa ¿Cuál?	

10. TRABAJO EN EQUIPO							
Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa. ¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes estratégicos?	10.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No lo impulsa Si lo impulsa	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
10.2 Causas a) La empresa impulsa la conformación de equipos pero estos no son efectivos. b) La empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otra causa ¿Cuál?	10.3 Soluciones						

11.SOLUCIÓN DE CONFLICTOS							
La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados. <i>¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan adecuadamente, procurando acuerdos satisfactorios y acercamientos positivos?</i>	11.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No se solucionan satisfactoriamente Se solucionan satisfactoriamente	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
11.2 Causas	11.3 Soluciones						
a) La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, sin prestar mayor atención. b) No tenemos la actitud ni la formación para solucionar nuestros conflictos. c) No se tiene en cuenta que los intereses de la empresa están por encima de cualquier interés individual. d) Cuando se busca solucionarlos, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra. e) Se solucionan a medias, sin dejar a las partes completamente satisfechas. f) Otra causa ¿Cuál?							

12.GRUPOS INFORMALES								
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-5 donde 0 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión								
Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros. <i>¿Considera usted que su participación en grupos</i>				12.1 Escala de Calificación				
				<table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No lo considero Si lo considero			0	1
0	1	2	3	4	5			

<i>informales con compañeros de trabajo contribuye mejorar el ambiente laboral?</i>	
12.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que los grupos informales no me aportan a mi desarrollo personal. c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. d) La empresa no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos. e) Otra causa ¿Cuál?	12.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

13.COOPERACIÓN							
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-5 donde 0 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión							
La cooperación se refiere al trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido. <i>¿Las personas y las áreas comparten y cooperan, en relaciones estrechas y amistosas, para cumplir los objetivos de la empresa?</i>	13.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No lo hacen Lo hacen siempre	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
13.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) Son más comunes los conflictos que la integración entre las áreas. b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí misma, olvidándose de la empresa. c) Los intereses de las personas priman sobre los de la empresa d) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación. e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. f) Otra causa ¿Cuál?	13.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.						

14.TOMA DE DECISIONES							
Es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este. <i>¿En lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse, opinar libremente y participar en las decisiones?</i>	14.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No la tengo La tengo siempre	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		

14.2 Causas	14.3 Soluciones
a) Sólo se me informa cuando las decisiones sobre mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe, casi no puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones. d) Me informan adecuadamente, pero sólo en algunas ocasiones puedo opinar y participar en las decisiones. e) Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otra causa ¿Cuál?	

15.COMUNICACIÓN						
La comunicación hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa. <i>¿Considera usted que las herramientas y medios (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?</i>				15.1 Escala de Calificación		
				0	1	2
				No lo creo Si lo creo		
15.2 Causas				15.3 Soluciones		
a) Los colaboradores no somos informados por ningún medio sobre las situaciones importantes que se dan en la empresa. b) Los medios de comunicación no son los adecuados. c) El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.) d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?						

16.RETROALIMENTACIÓN							
La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. <i>¿Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?</i>	16.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No la tengo La tengo siempre	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
16.2 Causas a) No se hace retroalimentación en ningún sentido b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo c) Se desconoce la importancia de la retroalimentación, pues a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva e) Sólo lo hacemos de vez en cuando f) Otra causa ¿Cuál?	16.3 Soluciones						

17.COMPENSACIÓN							
La Compensación se define como todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos y beneficios como becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros). ¿Cree usted que la compensación que recibe por su trabajo es justa?	17.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No lo creo de ninguna manera Lo creo completamente	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		

17.2 Causas	17.3 Soluciones
a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) Comparando con otras empresas, mi compensación es baja c) La empresa no me ha dado a conocer el plan de compensación d) Otras causas ¿Cuáles?	

18.HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL							
La higiene y salud ocupacional se refieren al control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos en el lugar de trabajo, que pueden causar accidentes, enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia. <i>¿La empresa ha diseñado mecanismos que promuevan la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales?</i>	18.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No lo ha diseñado Lo ha diseñado completamente	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
18.2 Causas	18.3 Soluciones						
a) La empresa no ha informado nada sobre eso. b) En la empresa no se realizan capacitaciones acerca de los riesgos profesionales. c) Desconozco los riesgos profesionales que implica mi puesto de trabajo. d) No hay una persona encargada de controlar los riesgos existentes. e) Si hay una persona encargada de identificar y controla los riesgos existentes en la empresa, pero su desempeño no es el adecuado. f) Otra causa ¿Cuál?							

19.DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL							
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-5 donde 0 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión							
El desarrollo personal y profesional se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa. <i>¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?</i>	19.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No lo hace Lo hace siempre	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
19.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) El desarrollo personal y profesional no parece preocuparle a la empresa. d) Las funciones que realizo no se relacionan con desarrollo personal y profesional. e) Otra causa ¿Cuál?	19.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.						

20.RECONOCIMIENTO

El reconocimiento se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades. <i>¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les incentiva o se les reconoce de alguna manera?</i>	20.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No se les reconoce completamente Se les reconoce completamente	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
20.2 Causas a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa c) A la empresa no le interesa tener un programa de reconocimiento. d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?	20.3 Soluciones						

21.BALANCE VIDA-TRABAJO							
El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades. <i>¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?</i>	21.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No se preocupa Si se preocupa	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
21.2 Causas a) Este es un concepto que no es conocido en la empresa, y por tanto no es importante. b) La empresa no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. c) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. d) Se habla del balance vida-trabajo pero no se hace nada por ello. e) Otra causa ¿Cuál?	21.3 Soluciones						

22. TRABAJO GRATIFICANTE							
El trabajo gratificante hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite. <i>¿Está usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con funciones que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente?</i>	22.1 Escala de Calificación <table><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> No lo estoy Si lo estoy	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
22.2 Causas a) Aunque me gusta mi trabajo, mis funciones son simples y rutinarias b) Sólo algunas de las funciones que realizo me satisfacen completamente. c) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar d) He solicitado traslado al cargo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy capacitado, pero no he sido tenido en cuenta. e) La organización no se preocupa por ubicar a las personas en el trabajo que más les guste o en que mejor se desempeñen según sus habilidades y capacidades. f) Otra causa ¿Cuál?	22.3 Soluciones						

23.ESTABILIDAD LABORAL							
La estabilidad laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la empresa sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral. <i>¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y compromiso?</i>	23.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo hace de ninguna forma Lo hace completamente	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
23.2 Causas a) Los sistemas de contratación de personal no brindan una adecuada estabilidad. b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios. c) La antigüedad en la organización y la edad, son motivos de despido. d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que obligan a que las personas duren poco en la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?	23.3 Soluciones						

24.MOTIVACIÓN							
La motivación se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen. <i>¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?</i>	24.1 Escala de Calificación <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No se motiva de ninguna forma Se motiva completamente	0	1	2	3	4	5
0	1	2	3	4	5		
24.2 Causas a) La empresa no motiva a sus colaboradores. b) La empresa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motiva. d) Las condiciones laborales de la empresa son inadecuadas y no son motivantes. e) Otra causa ¿Cuál?	24.3 Soluciones						

GRACIAS