



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 18 de julio de 2019

Señores  
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN  
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
Ciudad

El (Los) suscrito(s):

\_\_\_\_\_ ELY JHOENY OLAYA CARVAJAL \_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_1077865796\_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_ LINDA GISSELA BECERRA RODRIGUEZ \_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_1075297008\_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_ DEYMER JESÚS ÑIGUEZ CARDENAS \_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_1077865020\_\_\_\_\_,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o titulado MEDICIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA E.S.E. HOSPITAL SAN CARLOS DE AIPE, 2019. Presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar al título de ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

Vigilada Mineducación



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** MEDICIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA E.S.E. HOSPITAL SAN CARLOS DE AIPE, 2019.

**AUTOR O AUTORES:**

| Primero y Segundo Apellido | Primero y Segundo Nombre |
|----------------------------|--------------------------|
| BECERRA RODRIGUEZ          | LINDA GISSELA            |
| OLAYA CARVAJAL             | ELY JOHENY               |
| ÍÑIGUEZ CARDENAS           | DEYMER JESUS             |

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

| Primero y Segundo Apellido | Primero y Segundo Nombre |
|----------------------------|--------------------------|
|                            |                          |

**ASESOR (ES):**

| Primero y Segundo Apellido | Primero y Segundo Nombre |
|----------------------------|--------------------------|
| ZAPATA DOMINGUEZ           | ÁLVARO                   |
| GIL TOVAR                  | HERNANDO                 |

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

**FACULTAD:** ECONOMIA Y ADMINISTRACION

**PROGRAMA O POSGRADO:** ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

**CIUDAD:** NEIVA-HUILA    **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2019    **NÚMERO DE PÁGINAS:** 157

**TIPO DE ILUSTRACIONES** (Marcar con una X):

Diagramas\_\_\_ Fotografías\_\_\_ Grabaciones en discos\_\_\_ Ilustraciones en general\_\_\_ Grabados\_\_\_  
Láminas\_\_\_ Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_  
Tablas o Cuadros\_\_\_

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

|               |                     |                |          |                 |             |               |               |
|---------------|---------------------|----------------|----------|-----------------|-------------|---------------|---------------|
| <b>CÓDIGO</b> | <b>AP-BIB-FO-07</b> | <b>VERSIÓN</b> | <b>1</b> | <b>VIGENCIA</b> | <b>2014</b> | <b>PÁGINA</b> | <b>2 de 4</b> |
|---------------|---------------------|----------------|----------|-----------------|-------------|---------------|---------------|

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

| <u>Español</u>          | <u>Inglés</u>          | <u>Español</u>      | <u>Inglés</u> |
|-------------------------|------------------------|---------------------|---------------|
| 1. Investigacion        | Investigation          | 6. Probabilístico   | Probabilistic |
| 2. Clima Organizacional | Organizational Climate | 7. Estratificado    | Stratified    |
| 3. Diagnóstico          | Diagnosis              | 8. Favorable        | Favorable     |
| 4. Plan De Mejora       | Improvement Plant      | 9. Gratificante     | Gratifying    |
| 5. Inductivo            | Induct                 | 10. Fortalecimiento | Strengthening |

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

El presente trabajo de investigación estuvo dirigido a realizar un diagnóstico del clima organizacional en la E.S.E. HOSPITAL SAN CARLOS DEL MUNICIPIO DE AIPE, el cual fue punto clave de partida para elaborar el respectivo plan de mejoramiento con el fin de optimizar la percepción actual que tienen los trabajadores sobre el clima laboral de la E.S.E.

Este trabajo, se caracteriza por ser una investigación de tipo inductivo, debido a que busca especificar las características y rasgos del clima organizacional obteniendo conclusiones generales a partir de premisas particulares. La muestra seleccionada fue probabilística y de tipo estratificado, tomando en cuenta el personal de acuerdo con el tipo de vinculación a la E.S.E., ya que algunas personas son contratadas mediante la modalidad de prestación de servicios y otros están vinculados de planta. El instrumento fue aplicado finalmente a 38 colaboradores de los 98 que conforman el personal de la E.S.E HOSPITAL SAN CARLOS DE AIPE.

El instrumento utilizado se basó en el modelo desarrollado inicialmente por el profesor Hernán Álvarez Londoño (Hacia un clima organizacional plenamente gratificante) de la Universidad del Valle, el cual fue actualizado, adaptado y complementado por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008). Los factores determinantes del clima organizacional plantados por el modelo son 24 entre los cuales están, Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistemático, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones interpersonales, Buen



Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación de desempeño, Retroalimentación, Selección del Personal, Inducción, Imagen de la Organización.

El análisis e interpretación de los resultados mostraron que la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la E.S.E. HOSPITAL SAN CARLOS DE AIPE puede considerarse como FAVORABLE según la escala cualitativa de clima organizacional utilizada.

El cuestionario utilizado permitió al entrevistado manifestar las causas que, a su modo de ver, impiden que las dimensiones se manifiesten de forma deseable en la organización, y permite además la oportunidad para que propongan las soluciones que consideren necesarias para lograr que dicho factor se presente de forma plenamente gratificante.

A partir de lo anterior, y gracias al análisis realizado, se diseñó una propuesta de mejora, con base en los resultados, que sirva como fortalecimiento del clima organizacional en la entidad. En dicha propuesta se plantearon las oportunidades de mejora para cada dimensión, las estrategias a desarrollar y objetivos, seguido de una serie de acciones y actividades encaminadas a obtener un clima laboral plenamente gratificante que permita mejorar la calidad en la prestación del servicio.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

This research paper was aimed at making a diagnosis of the organizational climate in the E.S.E. HOSPITAL SAN CARLOS DEL MUNICIPIO DE AIPE. It was a key starting point in developing the respective improvement plan to optimize workers' current perception of the E.S.E. working climate.

This fact-finding is characterized by inductive research because it seeks to specify the characteristics and organizational climate's traits by general conclusions from particular premises.

The selected sample was probabilistic and stratified. That made taking into account the staff according to the type of linkage to the E.S.E. As some people are hired through the mode of provision services and others are linked from the plant. The test was eventually applied to 38 employees of the 98 who form the staff of the E.S.E HOSPITAL SAN CARLOS DE AIPE.



The instrument used was based on the model initially developed by Professor Hernán Alvarez Londoño (Towards a fully rewarding organizational climate) of Universidad Del Valle, which was updated, adapted and supplemented by the teachers Alvaro Zapata Domínguez Phd and Mónica García Solarte M.B.A. (2008). The determinants of the organizational climate were planted by the model are 24 of which are: Organizational Clarity, Organizational Structure, Participation, Facilities, Systematic Behavior, Symbiotic Relationship, Leadership, Consensus, Rewarding Work, Personal Development, Work Elements, Interpersonal Relationships, Good Service, Dispute Resolution, Positive Informal Expression, Work Stability, Valuation, Salary, Agility, Performance Assessment, Feedback, Staff Selection, Induction and Organization Image.

Analysis and interpretation of the results showed that the perception of the organizational climate that the workers of E.S.E HOSPITAL SAN CARLOS DE AIPE can be consider FAVORABLE according to the qualitative scale of organizational climate used.

The questionnaire used allowed the interviewee give the reasons that prevent dimensions from being desirable in the organization. Besides, gives the opportunity to them to propose the solutions they deem necessary to ensure that this factor will be presenting a fully rewarding manner.

From the above, and thanks to the analysis carried out, a proposal for improvement was designed based on the results to serve as a strengthening of the organizational climate in the entity. In this proposal raised opportunities for improvement for each dimension, strategies to be developed and objectives. All of those followed by a series of actions and activities aimed at achieving a fully rewarding working climate improve the quality of service delivery.

#### APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma:

**MEDICIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA E.S.E. HOSPITAL SAN CARLOS DE AIPE, 2019.**

**PRESENTADO POR:**

**LINDA GISSELA BECERRA RODRIGUEZ**

linda25-05@hotmail.com

Especialista en Formación en Alta Gerencia  
en la Universidad Surcolombiana  
Economista por la Universidad Surcolombiana

**DEYMER JESUS IÑIGUEZ CARDENAS**

Deymer-93@hotmail.com

Especialista en Formación en Alta Gerencia  
en la Universidad Surcolombiana  
Ingeniero de Sistemas por la Universidad del Huila CORHUILA

**ELY JHOENY OLAYA CARVAJAL**

elyjhoenny@hotmail.com

Especialista en Formación en Alta Gerencia  
en la Universidad Surcolombiana  
Ingeniera Ambiental por la Universidad del Huila CORHUILA

**TUTORES Y/O ASESORES:**

**ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ**

**HERNANDO GIL TOVAR**

**GRUPO DE INVESTIGACION PYME**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA**

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION**

**NEIVA- HUILA 2019**

*TABLA DE CONTENIDO*

|   |    |
|---|----|
| Capítulo 1 Formulación del problema .....                 | 1  |
| 1.1 Descripción del problema .....                        | 7  |
| 1.2 Justificación .....                                   | 7  |
| 1.3 Amplitud del problema .....                           | 7  |
| 1.4 Delimitación y alcances .....                         | 8  |
| 1.4.1 Delimitación Geográfica. ....                       | 8  |
| 1.4.2 Delimitación Temporal. ....                         | 8  |
| 1.5 Preguntas.....  | 8  |
| 1.6 Hipótesis .....                                       | 9  |
| 1.7 Objetivos.....  | 9  |
| 1.7.1 Objetivo general. ....                              | 9  |
| 1.7.2 Objetivos específicos.....                          | 9  |
| Capítulo 2 Marco Teórico.....                             | 10 |
| 2.1 Revisión de la literatura y estado del arte .....     | 10 |
| 2.1.1 Revisión teórica de Clima Organizacional.....       | 10 |
| 2.1.2 Estado del arte .....                               | 14 |
| 2.2 Marco teorico.....                                    | 18 |
| 2.2.1 Trilogía administrativa.....                        | 18 |
| 2.2.2 Modelos de Medición del Clima Organizacional: ..... | 18 |
| 2.3 Marco Conceptual.....                                 | 21 |
| 2.3.1 Organización .....                                  | 21 |
| 2.3.2 Claridad Organizacional.....                        | 21 |
| 2.3.3 Estructura Organizacional .....                     | 21 |
| 2.3.4 Motivación .....                                    | 21 |
| 2.3.5 Participación.....                                  | 21 |
| 2.3.6 Instalaciones .....                                 | 22 |
| 2.3.7 Clima Organizacional.....                           | 22 |
| 2.3.8 Comportamiento Sistemático .....                    | 22 |
| 2.3.9 Relación Simbiótica .....                           | 22 |
| 2.3.10 Liderazgo.....                                     | 22 |
| 2.3.11 Satisfacción .....                                 | 23 |
| 2.3.12 Trabajo Gratificante .....                         | 23 |
| 2.3.13 Desarrollo Persona .....                           | 23 |
| 2.3.14 Elementos de Trabajo.....                          | 23 |
| 2.3.15 Relaciones Interpersonales.....                    | 23 |
| 2.3.16 Salario.....                                       | 23 |

|  |    |
|--|----|
| 2.3.17 Evaluación del Desempeño .....  | 24 |
| 2.3.18 Imagen de la Organización.....  | 24 |
| 2.4 Marco contextual .....   | 24 |
| 2.4.1 Aspectos Generales. ....   | 24 |
| 2.4.1.1 Reseña de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe. ....                      | 24 |
| 2.4.1.2 Misión de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe. ....                      | 24 |
| 2.4.1.3 Visión de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe.....                       | 24 |
| 2.5 Marco legal .....  | 25 |
| 2.6 Matriz de análisis teórico .....   | 26 |
| 2.7 Síntesis del contenido teórico general .....                                   | 37 |
| Capítulo 3 Metodología .....   | 38 |
| 3.1. Tipo de investigación.....  | 38 |
| 3.1.1. Por problema de investigación. ....   | 38 |
| 3.1.2. Método .....  | 38 |
| 3.2 Estudio con población y muestra .....  | 39 |
| 3.2.1. Población.....  | 39 |
| 3.2.2 Muestra.....   | 39 |
| 3.3 Técnicas – Instrumentos de investigación .....                                 | 40 |
| 3.3.1 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....                                | 40 |
| 3.4 Validez de la investigación .....  | 40 |
| 3.5 Metodología específica por cada objetivo .....                                 | 42 |
| 3.5.1. Perfil general de evaluación. ....  | 42 |
| 3.6 Diseño – Esquema del instrumento de recolección de información .....           | 46 |
| Capítulo 4 Análisis de la información .....  | 47 |
| Perfil general de clima organizacional E.S.E Hospital san carlos de Aipe.....      | 48 |
| Evaluación del clima organizacional por dimensiones .....                          | 50 |
| 4.1 Proyecto Formal De Empresa O Proyecto Institucional .....                      | 50 |
| 4.1.1 Medición de proyecto formal de empresa o proyecto institucional .....        | 51 |
| 4.1.2 Análisis de las causas Proyecto formal de empresa o Proyecto institucional   | 52 |
| 4.1.3 Soluciones propuestas de proyecto formal de empresa o proyecto institucional | 52 |
| 4.2 Estructura Organizacional.....   | 53 |
| 4.2.1 Medición de estructura organizacional .....                                  | 53 |
| 4.2.2 Análisis de las causas estructura organizacional.....                        | 54 |
| 4.2.3 Soluciones propuestas de estructura organizacional .....                     | 55 |
| 4.3 Participación .....  | 56 |
| 4.3.1 Medición de Participación.....   | 56 |



|        |  |    |
|--------|--|----|
| 4.3.2  | Análisis de las causas de participación .....                      | 57 |
| 4.3.3  | Soluciones propuestas de participación .....                       | 58 |
| 4.4    | Instalaciones Y Elementos De Trabajo.....                          | 59 |
| 4.4.1  | Medición de instalaciones y elementos de trabajo .....             | 59 |
| 4.4.2  | Análisis de las instalaciones y elementos de trabajo.....          | 60 |
| 4.4.3  | Soluciones propuestas de instalaciones y elementos de trabajo..... | 61 |
| 4.5    | Holismo Y Sinergia .....   | 62 |
| 4.5.1  | Holismo y sinergia .....   | 62 |
| 4.5.2  | Análisis de holismo y sinergia .....                               | 63 |
| 4.5.3  | Soluciones propuestas de holismo y sinergia.....                   | 64 |
| 4.6    | Liderazgo .....  | 65 |
| 4.6.1  | Liderazgo.....   | 65 |
| 4.6.2  | Análisis de liderazgo .....  | 66 |
| 4.6.3  | Soluciones propuestas de liderazgo .....                           | 67 |
| 4.7    | Toma De Decisiones .....   | 68 |
| 4.7.1  | Medición de Toma de Decisiones .....                               | 68 |
| 4.7.2  | Análisis de las causas .....                                       | 69 |
| 4.7.3  | Soluciones propuestas de toma de decisiones .....                  | 70 |
| 4.8    | Trabajo Gratificante .....   | 71 |
| 4.8.1  | Medición de Trabajo Gratificante .....                             | 71 |
| 4.8.2  | Análisis de las causas .....                                       | 72 |
| 4.8.3  | Soluciones propuestas de Trabajo Gratificante.....                 | 73 |
| 4.9    | Desarrollo Personal.....   | 74 |
| 4.9.1  | Medición de Desarrollo Personal .....                              | 74 |
| 4.9.2  | Análisis de las causas .....                                       | 75 |
| 4.9.3  | Soluciones propuestas de Desarrollo Personal.....                  | 76 |
| 4.10   | RELACIONES INTERPERSONALES .....                                   | 76 |
| 4.10.1 | Medición de relaciones interpersonales .....                       | 76 |
| 4.10.2 | Análisis de las causas .....                                       | 78 |
| 4.10.3 | Soluciones propuestas de Relaciones Interpersonales .....          | 79 |
| 4.11   | Calidad Del Servicio Al Cliente Interno.....                       | 79 |
| 4.11.1 | Medición del servicio al cliente interno .....                     | 79 |
| 4.11.2 | Análisis de las causas .....                                       | 81 |
| 4.11.3 | Soluciones propuestas Del Servicio Al Cliente Interno .....        | 82 |
| 4.12   | Solución De Conflictos .....                                       | 82 |
| 4.12.1 | Medición de la Solución de Conflictos .....                        | 82 |
| 4.12.2 | Análisis de las causas .....                                       | 83 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.12.3 Soluciones propuestas de la Solución de Conflictos.....   | 84  |
| 4.13 Libertad De Expresión .....   | 85  |
| 4.13.1 Medición de la Libertad de Expresión .....  | 85  |
| 4.13.2 Análisis de las causas .....  | 86  |
| 4.13.3 Soluciones fomentar la Libertad de Expresión .....  | 87  |
| 4.14 Estabilidad Laboral .....   | 87  |
| 4.14.1 Medición de la Estabilidad Laboral .....  | 87  |
| 4.14.2 Análisis de las causas .....  | 89  |
| 4.14.3 Soluciones fomentar la Estabilidad Laboral.....   | 90  |
| 4.15 Reconocimiento .....  | 90  |
| 4.15.1 Medición del Reconocimiento .....   | 90  |
| 4.15.2 Análisis de las causas .....  | 92  |
| 4.15.3 Soluciones fomentar el Reconocimiento.....  | 92  |
| 4.16 Salario .....   | 93  |
| 4.16.1 Medición de los Salarios .....  | 93  |
| 4.16.2 Análisis de las causas .....  | 94  |
| 4.16.3 Soluciones para promover mejoras en el Salario .....  | 95  |
| 4.17 Normas Y Reglamentos .....  | 96  |
| 4.17.1 Medición de las Normas y Reglamentos.....   | 96  |
| 4.17.2 Análisis de las causas .....  | 97  |
| 4.17.3 Soluciones para promover mayor conocimiento acerca de las Normas y<br>Reglamentos de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe..... | 98  |
| 4.18 Evaluación De Desempeño .....   | 98  |
| 4.18.1 Medición de Evaluación de Desempeño .....   | 98  |
| 4.18.2 Análisis de las causas .....  | 100 |
| 4.18.3 Soluciones propuestas de Evaluación de Desempeño.....   | 100 |
| 4.19 Comunicación Y Retroalimentación.....   | 101 |
| 4.19.1 Medición de Comunicación y Retroalimentación.....   | 101 |
| 4.19.2 Análisis de las causas .....  | 102 |
| 4.19.3 Soluciones propuestas de Comunicación y Retroalimentación .....   | 103 |
| 4.20 Selección E Inducción .....   | 104 |
| 4.20.1 Medición de Selección e Inducción .....   | 104 |
| 4.20.2 Análisis de las causas .....  | 105 |
| 4.20.3 Soluciones propuestas de Selección e Inducción .....  | 106 |
| 4.21 Identidad E Imagen De La Organización .....   | 107 |
| 4.21.1 Medición de Identidad e Imagen de la Organización.....  | 107 |
| 4.21.2 Análisis de las causas .....  | 108 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.21.3 Soluciones propuestas de Identidad e Imagen de la Organización .....  | 109 |
| 4.22 Celebraciones Y Ceremonias .....  | 109 |
| 4.22.1 Medición de Celebraciones y Ceremonias .....  | 110 |
| 4.22.2 Análisis de las causas .....  | 111 |
| 4.22.3 Soluciones propuestas de Celebraciones y Ceremonias.....  | 112 |
| 4.23 Grupos Informales Y Uso Del Tiempo Libre .....  | 112 |
| 4.23.1 Medición de Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre .....  | 112 |
| 4.23.2 Análisis de las causas .....  | 113 |
| 4.23.3 Soluciones propuestas de Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre .....   | 114 |
| 4.24 Valores .....   | 114 |
| 4.24.1 Medición de Valores .....   | 115 |
| 4.24.2 Análisis de las causas .....  | 116 |
| 4.24.3 Soluciones propuestas, valores.....   | 117 |
| 4.25 Subculturas.....  | 117 |
| 4.25.1 Medición de Subculturas .....   | 117 |
| 4.25.2 Análisis de las causas .....  | 119 |
| 4.24.3 Soluciones propuestas, Subcultura.....  | 119 |
| Capítulo 5. Propuesta de plan de mejora .....  | 121 |
| 5.1 Medir el clima organizacional de la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe. ....  | 121 |
| 5.2 Identificar las posibles causas por las cuales no es plenamente gratificante el<br>clima organizacional en la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe..... | 121 |
| 5.3 Identificar las acciones de mejora propuestas por el personal para obtener un<br>clima organizacional plenamente gratificante. ....                  | 122 |
| 5.3.1. Acciones de propuestas de mejora de los 25 factores .....   | 122 |
| 5.4 Formular una propuesta de mejora para optimizar la percepción del clima<br>organizacional E.S.E Hospital San Carlos de Aipe. ....                    | 128 |

## RESUMEN DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Matriz de análisis teórico.....   | 26 |
| Tabla 2. Evaluación y validez de la investigación cualitativa – cuantitativa .....     | 40 |
| Tabla 3. Perfil general de evaluación por dimensión y factores Clima Organizacional    | 43 |
| Tabla 4. Valoración del clima organizacional de acuerdo con la calificación obtenida.  | 44 |
| Tabla 5. Distribución por tipo de vinculación .....                                    | 47 |
| Tabla 6. Distribución por género de los encuestados .....                              | 47 |
| Tabla 7. Distribución etaria .....   | 47 |
| Tabla 8. Distribución por nivel educativo .....  | 47 |
| Tabla 9. Resultados por dimensiones .....  | 48 |
| Tabla 10. Medición de proyecto formal de empresa o proyecto institucional .....        | 51 |
| Tabla 11. Frecuencia calificación proyecto institucional: .....                        | 51 |
| Tabla 12. Análisis de causas proyecto formal de empresa o proyecto institucional ..... | 52 |
| Tabla 13. Soluciones de proyecto formal de empresa o proyecto institucional .....      | 53 |
| Tabla 14. Medición de estructura organizacional.....                                   | 53 |
| Tabla 15. Frecuencia calificación estructura organizacional: .....                     | 53 |
| Tabla 16. Análisis de causas estructura organizacional .....                           | 54 |
| Tabla 17. Soluciones de propuestas de estructura organizacional.....                   | 55 |
| Tabla 18. Medición de participación .....  | 56 |
| Tabla 19. Frecuencia calificación de participación: .....                              | 56 |
| Tabla 20. Análisis de causas de participación .....                                    | 57 |
| Tabla 21. Soluciones de propuestas de participación .....                              | 58 |
| Tabla 22. Medición de instalaciones y elementos de trabajo .....                       | 59 |
| Tabla 23. Frecuencia calificación de instalaciones y elementos de trabajo: .....       | 59 |
| Tabla 24. Análisis de las instalaciones y elementos de trabajo .....                   | 60 |
| Tabla 25. Soluciones de propuestas de instalaciones y elementos de trabajo .....       | 61 |
| Tabla 26. Holismo y sinergia.....  | 62 |
| Tabla 27. Frecuencia calificación de holismo y sinergia.....                           | 62 |
| Tabla 28. Análisis de holismo y sinergia.....  | 63 |
| Tabla 29. Soluciones de propuestas de holismo y sinergia .....                         | 65 |
| Tabla 30. Liderazgo.....   | 65 |
| Tabla 31. Frecuencia Calificación Liderazgo.....                                       | 65 |
| Tabla 32. Análisis de Liderazgo .....  | 66 |
| Tabla 33. Soluciones de propuestas de liderazgo .....                                  | 67 |
| Tabla 34. Medición de Toma de Decisiones .....   | 68 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 35. Frecuencia toma de decisiones: .....                         | 68 |
| Tabla 36. Análisis de causas toma de decisiones .....                  | 69 |
| Tabla 37. Soluciones de toma de decisiones .....                       | 71 |
| Tabla 38. Medición de Trabajo Gratificante .....                       | 71 |
| Tabla 39. Trabajo gratificante: .....                                  | 71 |
| Tabla 40. Análisis de trabajo gratificante .....                       | 72 |
| Tabla 41. Soluciones de Trabajo Gratificante .....                     | 73 |
| Tabla 42. Medición de Desarrollo Personal .....                        | 74 |
| Tabla 43. Análisis desarrollo personal: .....                          | 74 |
| Tabla 44. Análisis de desarrollo personal.....                         | 75 |
| Tabla 45. Soluciones de Desarrollo Personal .....                      | 76 |
| Tabla 46. Medición de relaciones interpersonales.....                  | 76 |
| Tabla 47. Frecuencia calificación relaciones interpersonales .....     | 77 |
| Tabla 48. Análisis de causas relaciones interpersonales .....          | 78 |
| Tabla 49. Soluciones de Relaciones Interpersonales.....                | 79 |
| Tabla 50. Medición del servicio al cliente interno .....               | 79 |
| Tabla 51. Frecuencia del servicio al cliente interno .....             | 80 |
| Tabla 52. Análisis del servicio al cliente interno.....                | 81 |
| Tabla 53. Soluciones del Servicio Al Cliente Interno .....             | 82 |
| Tabla 54. Medición de la Solución de Conflictos .....                  | 82 |
| Tabla 55. Frecuencia de la solución de conflictos.....                 | 82 |
| Tabla 56. Análisis de la solución de conflictos .....                  | 83 |
| Tabla 57. Soluciones a los conflictos .....                            | 84 |
| Tabla 58. Medición de la Libertad de Expresión .....                   | 85 |
| Tabla 59. Frecuencia de la solución de conflictos:.....                | 85 |
| Tabla 60. Análisis de la libertad de expresión.....                    | 86 |
| Tabla 61. Soluciones para el fomento de la Libertad de Expresión ..... | 87 |
| Tabla 62. Medición de la Estabilidad Laboral.....                      | 88 |
| Tabla 63. Frecuencia de la estabilidad laboral .....                   | 88 |
| Tabla 64. Análisis de la estabilidad laboral .....                     | 89 |
| Tabla 65. Soluciones para el fomento de la Estabilidad Laboral .....   | 90 |
| Tabla 66. Medición del Reconocimiento.....                             | 90 |
| Tabla 67. Frecuencia del reconocimiento.....                           | 91 |
| Tabla 68. Análisis del reconocimiento .....                            | 92 |
| Tabla 69. Soluciones para el fomento del Reconocimiento .....          | 93 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 70. Medición de los Salarios .....                                       | 93  |
| Tabla 71. Frecuencia de los salarios .....                                     | 93  |
| Tabla 72. Análisis del salario .....   | 94  |
| Tabla 73. Soluciones para el fomento mejorar las condiciones del Salario ..... | 95  |
| Tabla 74. Medición de las Normas y Reglamentos .....                           | 96  |
| Tabla 75. Frecuencia de los salarios:.....                                     | 96  |
| Tabla 76. Análisis de las normas y reglamentos .....                           | 97  |
| Tabla 77. Medición de Evaluación de Desempeño .....                            | 98  |
| Tabla 78. Frecuencia calificación evaluación de desempeño:.....                | 99  |
| Tabla 79. Análisis de causas evaluación de desempeño.....                      | 100 |
| Tabla 80. Soluciones de Evaluación de Desempeño .....                          | 101 |
| Tabla 81. Medición de Comunicación y Retroalimentación .....                   | 101 |
| Tabla 82. Frecuencia calificación comunicación y retroalimentación: .....      | 101 |
| Tabla 83. Análisis de causas comunicación y retroalimentación .....            | 102 |
| Tabla 84. Soluciones de Comunicación y Retroalimentación.....                  | 103 |
| Tabla 85. Medición de Selección e Inducción.....                               | 104 |
| Tabla 86. Frecuencia calificación selección e inducción: .....                 | 104 |
| Tabla 87. Análisis de causas selección e inducción .....                       | 105 |
| Tabla 88. Soluciones de Selección e Inducción .....                            | 106 |
| Tabla 89. Medición de Identidad e Imagen de la Organización.....               | 107 |
| Tabla 90. Frecuencia identidad e imagen de la organización.....                | 107 |
| Tabla 91. Análisis de causas selección e inducción .....                       | 108 |
| Tabla 92. Soluciones de Selección e Inducción .....                            | 109 |
| Tabla 93. Medición de Celebraciones y Ceremonias .....                         | 110 |
| Tabla 94. Frecuencia celebraciones y ceremonias.....                           | 110 |
| Tabla 95. Análisis de causas celebraciones y ceremonias.....                   | 111 |
| Tabla 96. Soluciones de Celebraciones y Ceremonias .....                       | 112 |
| Tabla 97. Medición de Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre .....           | 112 |
| Tabla 98. Frecuencia de grupos informales y uso del tiempo libre.....          | 112 |
| Tabla 99. Análisis de causas grupos informales y uso del tiempo libre.....     | 113 |
| Tabla 100. Soluciones de Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre .....        | 114 |
| Tabla 101. Medición de Valores.....  | 115 |
| Tabla 102. Frecuencia de valores .....   | 115 |
| Tabla 103. Análisis de causas valores .....                                    | 116 |
| Tabla 104. Soluciones de Valores .....   | 117 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 105. Medición de Subculturas .....  | 118 |
| Tabla 106. Subculturas .....  | 118 |
| Tabla 107. Análisis de causas subculturas .....   | 119 |
| Tabla 108. Dimensiones con calificación baja .....  | 121 |
| Tabla 109. Dimensiones con las calificaciones más altas .....   | 122 |
| Tabla 110. Propuesta de mejora para optimizar la percepción del clima organizacional en la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe. .... | 129 |

## TABLA DE ILUSTRACIONES

|  |    |
|--|----|
| Gráfica 1. Promedio de calificación por cada dimensión .....                                   | 49 |
| Gráfica 2. Análisis de frecuencias – proyecto formal de empresa o proyecto institucional ..... | 51 |
| Gráfica 3. Análisis de causas – Proyecto formal de empresa o Proyecto institucional..          | 52 |
| Gráfica 4. Análisis de frecuencias – estructura organizacional.....                            | 54 |
| Gráfica 5. Análisis de causas – estructura organizacional.....                                 | 55 |
| Gráfica 6. Análisis de frecuencias – participación .....                                       | 57 |
| Gráfica 7. Análisis de causas – participación .....  | 58 |
| Gráfica 8. Análisis de frecuencias – instalaciones y elementos de trabajo .....                | 59 |
| Gráfica 9. Análisis de causas – instalaciones y elementos de trabajo .....                     | 60 |
| Gráfica 10. Análisis de frecuencias – holismo y sinergia .....                                 | 62 |
| Gráfica 11. Análisis de causas – holismo y sinergia .....                                      | 63 |
| Gráfica 12. Análisis de frecuencias – holismo y sinergia .....                                 | 66 |
| Gráfica 13. Análisis de causas – liderazgo .....   | 67 |
| Gráfica 14. Análisis de frecuencias – Toma de Decisiones .....                                 | 69 |
| Gráfica 15. Análisis de causas – Toma de Decisiones .....                                      | 70 |
| Gráfica 16. Análisis de frecuencias – Trabajo Gratificante.....                                | 72 |
| Gráfica 17. Análisis de causas – Trabajo Gratificante .....                                    | 73 |
| Gráfica 18. Análisis de frecuencias – Desarrollo Personal .....                                | 74 |
| Gráfica 19. Análisis de causas – Desarrollo Personal .....                                     | 75 |
| Gráfica 20. Análisis de frecuencias – relaciones interpersonales.....                          | 77 |
| Gráfica 21. Análisis de causas – relaciones interpersonales .....                              | 78 |
| Gráfica 22. Análisis de frecuencias – servicio al cliente interno .....                        | 80 |
| Gráfica 23. Análisis de causas – servicio al cliente interno .....                             | 81 |
| Gráfica 24. Análisis de frecuencias – Solución de Conflictos .....                             | 83 |
| Gráfica 25. Análisis de causas – Solución de Conflictos .....                                  | 84 |
| Gráfica 26. Análisis de frecuencias – Libertad de Expresión .....                              | 86 |
| Gráfica 27. Análisis de causas – Libertad de Expresión .....                                   | 86 |
| Gráfica 28. Análisis de frecuencias – Estabilidad Laboral.....                                 | 88 |
| Gráfica 29. Análisis de causas – Estabilidad Laboral .....                                     | 89 |
| Gráfica 30. Análisis de frecuencias – Reconocimiento.....                                      | 91 |
| Gráfica 31. Análisis de causas – Reconocimiento.....   | 92 |
| Gráfica 32. Análisis de frecuencias – Salarios .....   | 93 |
| Gráfica 33. Análisis de causas – Salario.....  | 95 |



|   |     |
|---|-----|
| Gráfica 34. Análisis de frecuencias – Normas y Reglamentos.....                               | 97  |
| Gráfica 35. Análisis de frecuencias – Evaluación de Desempeño .....                           | 99  |
| Gráfica 36. Análisis de causas – Proyecto formal de empresa o Proyecto institucional<br>..... | 100 |
| Gráfica 37. Análisis de frecuencias – Comunicación y Retroalimentación .....                  | 102 |
| Gráfica 38. Análisis de causas – Comunicación y Retroalimentación .....                       | 103 |
| Gráfica 39. Análisis de frecuencias – Selección e Inducción.....                              | 104 |
| Gráfica 40. Análisis de causas – Selección e Inducción.....                                   | 106 |
| Gráfica 41. Análisis de frecuencias – Identidad e Imagen de la Organización.....              | 107 |
| Gráfica 42. Análisis de causas – Identidad e Imagen de la Organización.....                   | 108 |
| Gráfica 43. Análisis de frecuencias – Identidad e Imagen de la Organización.....              | 110 |
| Gráfica 44. Análisis de causas – Celebraciones y Ceremonias .....                             | 111 |
| Gráfica 45. Análisis de frecuencias – Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre ....           | 113 |
| Gráfica 46. Análisis de causas – Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre .....               | 114 |
| Gráfica 47. Análisis de frecuencias – Valores.....  | 115 |
| Gráfica 48. Análisis de causas – Valores .....  | 116 |
| Gráfica 49. Análisis de frecuencias – Subculturas .....                                       | 118 |
| Gráfica 50. Análisis de causas – Subcultura.....  | 119 |

# Capítulo 1

## Formulación del problema

### 1.1 Descripción del problema

El clima organizacional en la actualidad constituye un componente de gran interés por parte de la dirección de las organizaciones, mediante el cual es posible gestionar el desarrollo y productividad del talento humano para el logro constante de los objetivos institucionales, a través de en un ambiente laboral agradable y consentido.

Las organizaciones presentan climas organizacionales heterogéneos, producto de las diferentes culturas, costumbres, creencias, hábitos o paradigmas del personal que la conforman, constituyendo así una identidad única entre las mismas. De esta manera la identificación de la percepción del clima organizacional de la entidad, permite a la dirección adelantar estrategias para la optimización del ambiente laboral.

La E.S.E. HOSPITAL SAN CARLOS del municipio de Aipe – Huila, como empresa pública del orden territorial, no es ajena a la gestión del clima organizacional, razón por la cual los investigadores interesados en conocer el desempeño de la organización respecto el tema, han verificado que la última medición de clima laboral fue efectuada en la vigencia (2017) por parte de estudiantes de pregrado de Psicología de la Universidad Surcolombiana, quienes no efectuaron una entrega formal de los resultados. De igual forma se pudo apreciar que el instrumento utilizado para la medición de clima organizacional presenta limitaciones, omitiendo variables relevantes relacionadas con la comunicación, la estructura de poder, el diseño de la estructura organizacional y el estilo de dirección, entre otros factores, que imposibilitan un resultado confiable y consistente de la percepción del clima organizacional actualmente.

Por otra parte, la dirección de la entidad es responsable de adelantar anualmente acciones para el desarrollo del componente de talento humano, de conformidad con el estado actual del clima organizacional.

En este contexto, los autores del presente proyecto investigativo han determinado que la administración del la E.S.E. HOSPITAL SAN CARLOS del Municipio de Aipe – Huila, no cuenta con un diagnóstico reciente y consistente del clima organizacional para la formulación de estrategias de gestión del talento humano.

### 1.2 Justificación

La E.S.E Hospital San Carlos de Aipe, no presenta un estudio reciente y fiable del clima organización de la entidad, siendo indispensable adelantar una medición actual al clima organizacional con la técnica, cobertura y fundamentación adecuada que permita identificar de manera confiable la percepción del clima organizacional en la entidad, y de esta manera formular acciones para la satisfacción y desarrollo del talento humano de la organización.

### 1.3 Amplitud del problema

La administración actual de la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe, esta interesada en realizar una medición del clima organizacional a los funcionarios vinculados a la E.S.E. de planta y contratistas, tomando como concepto el clima organizacional dispuesto Álvarez Londoño (1993), los valores de la organización dispuestos por Litwin y Stringer (1968) y un análisis de las teorías de motivación de Herzberg, Mc Clelland y

McGregor. Cabe decir, que hay un muchos autores que abordan tales conceptos, no obstante, se tomaron los que a juicio de los investigadores, tienen mayor precisión a lo requerido.

McClelland (1961) señala que existen tres motivaciones en las personas, las cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder. En el cual el logro es el impulso por sobresalir, de alcanzar el logro en relación con un conjunto de niveles, de luchar por tener éxito, la afiliación es entendida como el deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas, y el poder es la necesidad de hacer que otros realicen lo que se desea.

Herzberg (1959), centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. A su vez determina la satisfacción e insatisfacción, como dos dimensiones diferentes y no polos opuestos, supeditado a unos factores que delimitan el éxito y el fracaso.

McGregor (1960) Propuso dos aspectos sobre el ser humano uno negativo denominado teoría X y uno positivo denominado teoría Y, donde la Teoría X corresponde a un supuesto de trabajador pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo, y la teoría Y considera a los trabajadores como personas optimistas, dinámicas y flexibles.

#### **1.4 Delimitación y alcances**

El presente trabajo de investigación se delimita a realizar una medición del clima organizacional de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe, que abarcará el personal de prestación de servicios de todas las dependencias (secretarías, departamentos administrativos y asistenciales) en cargos de planta y contrato que en la actualidad la entidad cuenta con (19) funcionarios de planta y (79) contratistas, para una población total de (98) trabajadores, a fin de brindar según sea la percepción del personal de la organización y las acciones de mejora expuestas por el talento humano, obtener un clima organizacional plenamente gratificante y en base a ello establecer una propuesta de mejora que optimice el entorno laboral que actualmente tiene.

A continuación, se presentan las delimitaciones en los siguientes aspectos consideradas importantes para dar alcance al trabajo de investigación:

##### **1.4.1 Delimitación Geográfica.**

La investigación se llevará a cabo en la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe, institución prestadora de servicios de salud de baja complejidad, ubicada en el departamento del Huila, aplicándose en el área administrativa y área asistencial.

##### **1.4.2 Delimitación Temporal.**

El desarrollo de la investigación cubrirá un periodo aproximado de cuatro (04) meses (de febrero 2019 a mayo de 2019). El instrumento de medición se aplicará en el transcurso del mes de abril.

#### **1.5 Preguntas**

¿Cuál es la medición de la percepción del clima organizacional en la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe y si no es favorable como se puede fortalecer?

¿Existe alguna causa para que el clima organizacional de la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe no sea plenamente gratificante?

¿Cuáles son las acciones de mejora propuestas por el personal de la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe para obtener un clima organizacional plenamente gratificante?

¿Cuál es la propuesta de mejora conveniente para optimizar la percepción del clima organizacional en la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe?

## **1.6 Hipótesis**

Si en la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe el clima organizacional es plenamente gratificante el personal evidenciará motivación, prestando un excelente servicio a la comunidad con la mejor calidad y alcanzar el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos institucionales.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general.**

Medir y elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional de la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe.

### **1.7.2 Objetivos específicos.**

- Medir el clima organizacional de la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe.
- Identificar las posibles causas por las cuales no es plenamente gratificante el clima organizacional en la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe.
- Identificar las acciones de mejora propuestas por el personal para obtener un clima organizacional plenamente gratificante.
- Formular una propuesta de mejora para optimizar la percepción del clima organizacional E.S.E Hospital San Carlos de Aipe.

## Capítulo 2 Marco Teórico

### 2.1 Revisión de la literatura y estado del arte

#### 2.1.1 Revisión teórica de Clima Organizacional.

La metodología utilizada para la revisión teórica de este trabajo, se basa en la técnica propuesta por Hernández et al (2010), que contempla las fases de revisión, detección, consulta, extracción, recopilación e integración de todos los datos adquiridos con anterioridad y que son pertinentes con los objetivos planteados para esta investigación.

Así pues, esta revisión estuvo orientada por dos fases; la primera de ellas estuvo orientada a la búsqueda de investigaciones que analizaran el clima organizacional y la calidad de los servicios en instituciones prestadoras del servicio de salud en el medio público, principalmente en países latinoamericanos y en los últimos años del siglo XXI, ya que de acuerdo con Moreno (2001) y la Organización Panamericana de la Salud (2007), a pesar de que el cambio de siglo ha logrado acabar con algunos paradigmas que estaban bastante marcados en el medio de la salud pública, aún existen factores que continúan afectando este sector, especialmente en los aspectos relacionados con la calidad de los servicios y el desarrollo de los recursos humanos en este, razón por la cual las unidades hospitalarias han otorgado prioridad al análisis de temas relacionados con la percepción que los usuarios tienen sobre la calidad en la atención médica y el ambiente de trabajo que sienten los trabajadores del sector. Es por ello que se hace necesario obtener una percepción de este tema a lo largo de historia por medio de los siguientes exponentes:

El término Clima Organizacional, fue introducido por primera vez en la historia entre los años 1927 -1947 en los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, en los cuales se toman elementos de producción en el trabajo y otros factores como iluminación, temperatura y otros que hacen parte de las condiciones físicas de una organización; por lo que se concluye que el rendimiento de esta se encuentra directamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores (Stoner, 1996).

Así también, Lewin, Lippitt y White (1939 citado en Litwin & Stringer, 1968) desarrollaron estudios con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad; pues con dicho estudio pretendían analizar la relación entre estilos de liderazgo individual y que propiciaban una “*atmósfera*” de interacción social y desarrollo emocional del grupo.

Años más tarde, Argyris (1958 citado en Chruden & Sherman, 1987) hicieron investigaciones de Clima Organizacional en un banco y a partir de esto, definieron el clima en términos de políticas formales de la organización, necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que operan en un propio sistema; ellos mencionan que la organización formal tiende a ser descuidada y centrarse en las tareas rutinarias desatendiendo la personalidad humana, lo cual provoca que los individuos no sean tratados maduramente respecto a su trabajo.

Tan solo dos años después, Gellerman (1960 citado en Brunet, 1999) acuñó por primera vez en psicología organizacional el término clima organizacional como el grupo de características que describen a una organización por lo cual se va a distinguir de otras organizaciones, dichas características tienden a ser de permanencia relativa en el tiempo y provocan influencia en el comportamiento de las personas de la organización.

Posteriormente en estudios de McGregor (1960 citado en Schneider, 1990) en su famoso libro *The Human Side of Enterprise*, en un capítulo llamado *Managerial climate*, se enfoca como tal al estudio del Clima Organizacional Directivo, determinándolo por la manera en que el jefe toma y representa las relaciones con sus subordinados y la manera en que influye en ellos.

Lugo, Tagiuri (1968 citado en Fernández, 2004) define el clima Organizacional como algo perdurable en el medio interno de la organización que va a ser experimentado por sus miembros, que influye en su comportamiento y que puede describirse por atributos dados de la organización. Sin embargo, también puntualiza sobre el problema con el concepto de clima organizacional, poniendo de manifiesto la necesidad de distinguir entre lo objetivo y subjetivo de este, de la situación y la persona; además de determinar su especificidad y lo dinámico de la estructura (Woodman & King, 1978).

Por su parte, Litwin y Stringer (1968 citado en Schneider, 1990) toman al clima organizacional como concepto esencial que describe los efectos que tienen las situaciones en la motivación individual para la afiliación y poder. Lo anterior en su libro *Motivation and Organizational Climate*, donde reportan resultados de estudios que comprueban que las percepciones que los individuos tenían sobre la estructura y el sistema influían en su motivación.

También existen otros autores como Schneider y Bartlett (1968) observan en *Individual Differences and Organizational Climate I*: el plan de estudio y desarrollo de un cuestionario de medición de clima en directivos de una agencia de seguros de vida. Esto último, corrobora que en estos años la preocupación fundamental era cómo medir el clima.

A partir de los años 70's más autores como Campbell, Dunnette, Lawler y Weick en *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness* (1970 citado en Woodman & King, 1978) resumen la existencia de *variación ambiental* como resultado de varias situaciones del clima que difieren por las percepciones individuales de este; así como de las características tales como grado de autonomía y comportamiento, los resultados y las contingencias de resultados entre los miembros de una organización.

Además, otros estudios de (Schneider, 1972, 1990) confirman que las dimensiones del clima laboral varían en función de las percepciones que se tengan en determinada posición dentro de la organización. Así mismo, define el clima como ese conjunto de percepciones sumadas y mantenidas por los individuos de la organización. Dichas percepciones pueden ser el resultado de la interacción entre las características personales y las características organizacionales.

Leavitt (1972) asegura a partir de sus investigaciones que la organización tiene diversos componentes que dan como resultado la tarea, la estructura, la tecnología y las personas. Todos estos elementos interactúan y responden al clima organizacional. Más tarde, Pritchard y Karasick (1973) ponen énfasis primario en el clima relacionado con la ejecución y la satisfacción laboral.

También James y Jones (1974) realizaron una revisión de teoría al detectar la organización del trabajo anticipado en tres aproximaciones que son: el enfoque Atributivo de Múltiple Medición Organizacional considerando dimensiones como la estructura, el tamaño de la organización, estilos de liderazgo y metas de la organización. El segundo, corresponde al Atributivo de Mediciones Preceptuales Organizacionales y el tercero sobre Atributivos de Mediciones Preceptuales Individuales, evaluando individualmente la percepción de los miembros para con su organización.

Hellriegel y Slocum (1974) proponen un clima organizacional compuesto por atributos que pueden ser percibidos por una organización y sus subsistemas; además de que dichos atributos pueden ser inducidos en la forma en que estos tratan a su ambiente y sus miembros.

También Gavin (1975) investiga las variables personales que influyen a las percepciones del clima; de lo anterior destaca que los niveles más bajos tienden a percibir lo mejor de la estructura organizacional y los niveles más lineales se extienden a la ambigüedad del ambiente; por último, los niveles directivos se manifiestan neutrales respecto a la eficiencia y calidad de la estructura (citado en Hernández & Cuaxilola, 1985).

Schneider (1990) hace referencia como parte de sus investigaciones y del análisis teórico del clima organizacional bajo las preferencias individuales y realidades organizacionales cubiertas; según el ajuste entre expectativas y realidad para nuevos agentes fue predecible de satisfacción en agencias con climas positivos. Además menciona que Pane y Pugh (1976) se enfocan a la estructura organizacional y clima en la relación sobre la objetividad y percepción de las medidas de estructura y clima. También hace referencia a Johnston (1976), que propone una nueva conceptualización de fuente de clima organizacional y observa climas múltiples en organizaciones, además de establecer la existencias de más de un clima como rendimiento de trabajo y las percepciones en una función de individuo/ relaciones organizacionales.

Menciona también que Howe (1976) propone un clima grupal bajo un análisis exploratorio de validación de construcciones y las percepciones de clima se encuentran más como función de miembros de grupo que un tipo de persona. Por último, habla de otro estudio relevante como el de Powell y Butterfield (1978), quienes observan el caso para subsistemas de climas en las organizaciones y hacen revisiones de literatura que apoyan la idea de climas múltiples en las organizaciones.

A comienzos de los 80's Weisner (1981 citado en Martín, 2000) distingue tres enfoques distintos para remarcar la importancia del clima de las organizaciones: primero, el clima como algo objetivo y medible puesto que tiende a ser durable en

la organización; segundo, desde lo subjetivo, como una percepción colectiva que forma parte de la visión global de la institución; y por último, lo subjetivo pero individual del clima, o sea un constructo personal.

Schnake (1980 citado en Schneider, 1990) hace una valoración empírica de los efectos de respuesta afectiva en la medición de Clima Organizacional y elabora un instrumento de clima que incrementa cuando la satisfacción laboral está parcialmente independiente. Más tarde se hace referencia a Joyce y Slocum (1984), quienes nombran al *clima colectivo* como bases para delimitar el conjunto de climas en las organizaciones.

En los 90's Moran y Volkswain (1992 citado en Kangis & Gordon, 2000) definen el clima como aquello que se distingue de las otras organizaciones, que integra percepciones colectivas con respecto a dimensiones como autonomía, confianza, cohesión, reconocimiento, apoyo, innovación y equidad. Lo anterior, producto de la interacción de sus miembros y de la interpretación de las situaciones en que se encuentran; además de ser la base de normas y actitudes de la cultura organizacional y como recurso de influencia de su comportamiento.

Estudios de Martín (2000) citan como antecedentes a Martínez Santos, investigador que en 1994 añade la estructura y los procesos como la vida interna de la organización y al clima organizacional como lo que está en contacto con estos elementos. De lo anterior, Martín propone la valoración del clima organizacional como una percepción individual aunque existan coincidencias. También que se hace colectivo a partir de las actividades que se comparten. Y por último, que el clima organizacional es multidimensional y no simple.

Así mismo, podríamos mencionar una gran variedad de definiciones con el fin de clarificar más detalladamente el clima organizacional. Sin embargo, Goncalves (2000) resalta respecto a este tema que el clima puede referirse a las características de un ambiente de trabajo y que estas características serán percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. Así mismo, que el clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento dentro del trabajo y que es una variable que interviene entre los factores del sistema de la organización y el comportamiento de cada empleado. Por lo tanto, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, puesto que se diferencian de una organización a otra. Finalmente, dicho autor hace énfasis en que el clima, las estructuras, características de la organización y empleados, forman un sistema interdependiente y dinámico.

De acuerdo con Carvajal (2000) el concepto de clima laboral es también una parte natural de la cultura más profunda dentro de la organización. Este determina la manera en que el trabajador percibe su trabajo, su productividad, rendimiento y satisfacción. El clima no se puede ver ni tocar, pero existe y afecta a todo lo que pueda suceder en la empresa; por lo tanto, un clima estable significa una inversión a largo plazo. Los directivos tienen la obligación de percatarse de la valoración y atención de su medio ambiente.

Ciertamente en la actualidad el clima organizacional cobra mayor importancia si se enfoca a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos



que ocurren en el medio laboral. Lo anterior es respaldado por varios estudios ya revisados de Schneider dando especial importancia a las percepciones de los trabajadores respecto a los factores del clima de la organización. Dichas percepciones dependen de interacciones y experiencias individuales o en grupo que se tengan para con la empresa.

Así pues, podemos inferir que dada la importancia del clima organizacional en cualquier empresa independientemente de la actividad que esta ejerza, es necesario contar siempre con un diagnóstico que permita identificar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional, para de esta forma lograr encaminar estrategias de mejora que optimicen su desarrollo y percepción ante todas las personas que la conformen.

### 2.1.2 Estado del arte

En este apartado se presentarán los diferentes estudios previos recientes que se encontraron en referencia al tema en general (Clima organizacional) en diferentes empresas.

| <b>TITULO</b>   | <b>AUTOR</b>                                 | <b>OBSERVACIONES</b>   |
|---|--|--|
| <b>MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AVÍCOLA LOS CÁMBULOS LTDA.</b>  | (Chavez Hernández & Martinez Gonzalez, 2005) | Se evidenció que la variable que más afecta el clima organizacional en la organización es la comunicación, por ende, el autor presenta un plan de mejoramiento que involucrara cada elemento de la misma. Aporte<br>Se empleó como herramienta de medición una encuesta adaptada tomando como base los instrumentos como: IMCOC, TECLA, aplicado a nivel operativo y utilizando el SISTEMA 4 para determinar el estilo de dirección instaurado por la empresa, esta encuesta fue aplicada al personal directivo y sus colaboradores. |
| <b>MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN COOMEVA EPS INTEGRADOS IPS MEDIANTE EL DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO</b> | (Trujillo Valencia, 2009)                    | Se realizó la construcción de un instrumento para la medición del estado actual del clima en la organización, determinando las variables que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro, en búsqueda de un clima organizacional sano que provea a la empresa de una útil herramienta, con la cual lograr competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve, en este caso; la atención en salud.   |
| <b>PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE</b>   | (Hernández Garcia & Rojas, 2011)             | Se diseñó un instrumento de medición del clima organizacional, basado en la teoría, investigaciones y aplicación al contexto   |

|   |   |
|---|---|
| <b>MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA INDUSTRIA FARMACÉUTICA</b> | farmacéutico. Éste se compone de 3 dimensiones, 9 factores y 42 reactivos. Se diagnosticaron las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral. |
|---|---|

Dando continuidad a la presentación de los diferentes estudios que se han encontrado en el barrido bibliográfico, a continuación se presenta una recopilación de estudios previos que se han realizado en diferentes entidades del estado en el territorio nacional, en relación al Clima Organizacional.

| <b>TITULO</b>  | <b>AUTOR</b>                          | <b>OBSERVACIONES</b>   |
|--|---------------------------------------|--|
| <b>CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA IPS UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES</b>                  | (Paz Delgado & Marin Betancour, 2014) | El clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal. |
| <b>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA ALCALDÍA DE SANTA ROSA DE CABAL</b> | (Vargas Buitrago, 2010)               | Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas. Los resultados orientan el  |

|  |                               |   |
|--|-------------------------------|---|
| <p><b>ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADSCRITO AL PLAN NACIONAL DE VIGILANCIA COMUNITARIA POR CUADRANTES DE LA POLICÍA METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CALI</b></p> | <p>(Torres Leon, 2013)</p>    | <p>planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.</p> <p>Esta investigación se enmarcó en la implementación del modelo de gestión humana, en la Policía Nacional y tiene como finalidad correlacionar las características entre el clima laboral y la adaptación al cambio, del personal adscrito al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrante de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali (MECAL).</p> <p>Se presentaron resultados correspondientes a un clima organizacional con dimensiones calificadas en niveles de riesgo medio-alto que requieren de un programa de intervención que incluya las variables de mayor peso (valores críticos) dentro de cada dimensión, se oriente a través de la administración del talento humano y se fortalezca mediante el apoyo de la alta dirección.</p> |
| <p><b>MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “EMGESA S.A. ESP. – PROYECTO HIDROELÉCTRICO EL QUIMBO” Y SU PLAN DE MEJORAMIENTO 2014 – 2015</b></p>   | <p>(Puche Berrocal, 2015)</p> | <p>Para cada variable de medición se asignaron cinco ítems con actitud positiva y cinco ítems con actitud negativa. Conclusión: la estabilidad laboral y las relaciones entre diferentes áreas son las variables que mayor dificultad presenta, afectando gravemente el ambiente organizacional de todo el proyecto. Es por ello que el autor pide que el plan de mejoramiento se lleve en marcha en el menor tiempo posible.</p>   |
| <p><b>FORMULACIÓN DEL PLAN DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL EN LA ALCALDÍA DE ISNOS DEPARTAMENTO DEL HUILA</b></p>  | <p>(Bolaños, 2015)</p>        | <p>El tipo de investigación elegido fue descriptivo, debido a que querían identificar los factores críticos a través de la descripción de conductas y comportamientos de los empleados de la Alcaldía de</p>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>Isnos (determinando el estado del clima organizacional) y formular el Plan de Bienestar Social Laboral para mejorarlo. Y finalmente concluye que el clima organizacional en la Alcaldía de Isnos se encuentra en un punto medio, puesto que se encontraron tanto fortalezas como debilidades.</p>   |
| <p><b>MEDICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA SAN JOSÉ DEL PALMAR – CHOCÓ</b></p> | <p>(Barrera Peláez, Castro Gallo, &amp; Gamboa Chaverra, 2015)</p> | <p>La metodología utilizada fue descriptiva, en donde se evaluó y realizo un diagnóstico para así diseñar una propuesta de intervención para la Alcaldía Municipal de San José del Palmar. Como aporte del presente estudio se determinó que el clima organizacional permite generar en los colaboradores un mayor nivel de desempeño, de motivación, un mejor equilibrio entre lo personal y lo grupal, esto con el fin de que la relación persona- empresa gire en torno a los objetivos y valores de la organización.</p> |
| <p><b>DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SANTA FE DE ANTIOQUIA</b></p>      | <p>(Varela Chaviarriaga &amp; Ruiz Curequia, 2015)</p>             | <p>En el presente estudio se utilizaron cuatro herramientas de medición del Clima Organizacional (IMCOC, el cuestionario de LITWIN y STINGER, el cuestionario de LIKERT de Perfil Organizacional y ECO). Esta investigación concluyo que existen varias variables que afectan gravemente la dinámica de la organización estas son principalmente: estilo de dirección, estructura organizacional, desarrollo y formación, conflicto.</p>   |
| <p><b>PLAN DE GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA PRIMAVERA – VICHADA</b></p>               | <p>(Beltran Mendoza, 2015)</p>                                     | <p>El estudio determina que la presencia de un buen clima o un mal clima laboral, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los funcionarios</p>  |

tienen de la organización; en el nivel positivo tenemos logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación entre otras. En el nivel negativo el autor encontró inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, desmejoramiento de la calidad del servicio.

## **2.2 Marco teorico**

### **2.2.1 Trilogía administrativa**

Zapata (2009) menciona la trilogía administrativa, inspirada en los trabajos de Georges Dumézil sobre la ideología de las tres funciones que da origen a la tri-funcionalidad e involucra el nivel de la producción y la creación, el nivel de la seguridad y la protección y el nivel de la gobernabilidad y la identidad. Según el modelo de explicación tri-funcional, toda sociedad, toda organización, reparten el conjunto de las responsabilidades que ellas deben asumir para sobrevivir y prosperar en estos tres dominios distintos y jerarquizados.

René Bedard (2001) desarrolló el concepto de la Trilogía administrativa, donde existen tres factores necesarios para el éxito de cualquier organización:

1. Seguridad. Tanto a nivel del aseguramiento del conocimiento que pertenece a la organización, como a la seguridad física, de las instalaciones, activos, personal y tecnología de la empresa.
2. Proceso. Se refiere a la actividad productiva propiamente dicha o a la prestación del servicio dependiendo del caso
3. Gobierno e interés general. Hace referencia a las políticas que direccionan la organización y los estamentos de gobernanza en la organización.

Para efectos del presente trabajo de investigación hemos denominados los factores de la trilogía administrativa como cultural (gobierno), social (seguridad) y económico (proceso), entendiendo al individuo como objeto de influencia en las tres variables dispuestas, las cuales según su grado de alcance, determinan el nivel de satisfacción del clima de la organización.

### **2.2.2 Modelos de Medición del Clima Organizacional:**

#### ***2.2.2.1 El Cuestionario de Litwin y Stringer***

La herramienta utilizada por Likert (1968) (García Solarte, 2009, págs. 50-51) diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

#### ***2.2.2.2 Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional***

Sudarsky (1977), considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

#### ***2.2.2.3 Modelo de Octavio García***

García (1987), diseñó un Modelo para el diagnóstico del clima organizacional, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.

#### ***2.2.2.4 Modelo de Fernando Toro***

García Solarte (2009), determina el modelo de Toro (1992) como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro A, 1992). Dichos

factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

#### ***2.2.2.5 Modelo de Hernán Álvarez Londoño - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante***

García Solarte (2009) menciona este modelo de evaluación del clima organizacional desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle, como aquel que permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que, al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global.

#### ***2.2.2.6 Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez***

Este modelo corresponde a una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Mónica García Solarte M.B.A. y Zapata Domínguez Phd. (2008).

García Solarte (2009), manifiesta que el objetivo de este modelo y su diagnóstico es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo con sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

## **2.3 Marco Conceptual**

### **2.3.1 Organización**

Unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funcionan más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes (Robbins & Judge, 2009).

### **2.3.2 Claridad Organizacional**

Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

### **2.3.3 Estructura Organizacional**

Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

Al analizar la relación que existe entre el clima organizacional y la calidad de los servicios de salud permite a la alta dirección introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de sus subordinados, así como en la estructura organizacional y los sistemas o procesos de salud que así lo requieran, a fin de propiciar un ambiente adecuado para los trabajadores en beneficio de la organización y la satisfacción de los usuarios. Por ello, el estudio de este fenómeno en las instituciones de salud se vuelve un tema indispensable debido a que los servicios médicos son un factor de gran sensibilidad en cualquier sociedad, por lo cual debe ponerse especial énfasis en brindar una atención sensible, oportuna, segura y de calidad a los pacientes, y con ello eliminar los estereotipos que en el transcurso de los años se han atribuido a las instituciones públicas de salud.

### **2.3.4 Motivación**

La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas enérgicas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración. (Pinder, 1998)

### **2.3.5 Participación**

Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

En relación con la sociedad, se señala que como consecuencia de los constantes cambios en el entorno y de los estilos de vida de la población, se ha propiciado que los usuarios sean cada vez más exigentes con la atención médica que reciben, obligando a



las instituciones hospitalarias a diseñar planes estratégicos que contribuyan al mejoramiento de la calidad referente a como se organizan, prestan y gestionan los servicios de salud.

### **2.3.6 Instalaciones**

Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

### **2.3.7 Clima Organizacional**

Ambiente propio de la organización, derivado y percibido por el individuo teniendo en cuenta los contextos que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa “por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; induciendo su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez, 2006, pág. 80)

El clima organizacional en las unidades hospitalarias del sector público, de acuerdo a la literatura revisada, se analiza principalmente a través de las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad; las mismas que, dependiendo de la forma en cómo se experimenten, determinan la satisfacción de los trabajadores en relación con su ambiente de trabajo, lo cual genera efectos dentro y fuera de la organización e incide directamente en la satisfacción de los usuarios en términos de calidad de los servicios, principalmente sobre aspectos como la capacidad de respuesta en la atención médica, la empatía del personal, los elementos tangibles con que cuenta la institución hospitalaria, la confiabilidad del servicio y la seguridad en los procesos de salud, concluyendo de esta manera que existe una relación importante entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud.

### **2.3.8 Comportamiento Sistemático**

Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

### **2.3.9 Relación Simbiótica**

Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

### **2.3.10 Liderazgo**

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El comportamiento de liderazgo (que involucra funciones como planear, dar información,

evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2000)

### **2.3.11 Satisfacción**

Estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. (Zuluaga & Giraldo, 2001)

En especial, se identifica que el ambiente de trabajo juega un papel relevante en el comportamiento de los empleados y superiores, ya que engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional. Por tanto, el hecho de realizar estudios sobre esta variable permite determinar la forma en que las personas perciben su trabajo, el desempeño, la productividad y las relaciones interpersonales con compañeros y jefes, elementos que a su vez logran identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización, sus colaboradores y la sociedad.

### **2.3.12 Trabajo Gratificante**

Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

### **2.3.13 Desarrollo Persona**

Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995).

### **2.3.14 Elementos de Trabajo**

Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

### **2.3.15 Relaciones Interpersonales**

Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

### **2.3.16 Salario**

Retribución económica por una labor prestada, la cual puede influir positiva o negativamente en la productividad del trabajador según su percepción. (Álvarez, 1995)

### **2.3.17 Evaluación del Desempeño**

Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995)

### **2.3.18 Imagen de la Organización**

Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional. (Álvarez, 1995).

## **2.4 Marco contextual**

### **2.4.1 Aspectos Generales.**

#### **2.4.1.1 Reseña de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe.**

### **HISTORIA**

La E.S.E Hospital San Carlos de Aipe, desde su nacimiento como Centro de Salud adscrito a la Beneficencia del Huila, y posteriormente bajo la figura de Empresa Social del Estado, funcionó en unas instalaciones ubicadas en la carrera 2 entre calles 4 y 5, Barrio Pablo Sexto, en el Área Urbana del Municipio de Aipe.

Desde el año 2010, la E.S.E. Hospital San Carlos recibe en comodato las instalaciones nuevas que actualmente ocupa y en las cuales presta sus servicios. Estas instalaciones se encuentran ubicadas en la Avenida Nuevo Milenio, número 12 A-13 del Municipio de Aipe.

Hacia la década de los 50`s, motivados por garantizar el bienestar de las familias del Municipio de Aipe, con respecto al servicio y atención médica, se tomó la iniciativa de permitir la edificación y el funcionamiento de un Puesto de Salud en uno de los lotes propiedad de la Beneficencia del Huila.

#### **2.4.1.2 Misión de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe.**

La Empresa Social del Estado Hospital San Carlos del municipio de Aipe, es una institución prestadora de servicios de salud de baja complejidad, que cuenta con un talento humano idóneo y capacitado, recursos físicos, tecnológicos y procesos de mejoramiento continuo, que garantizan una atención en salud de calidad, con calidez humana dirigida a los usuarios y sus familias, mientras garantizan su viabilidad institucional.

#### **2.4.1.3 Visión de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe**

En el año 2020, la Empresa Social del Estado Hospital San Carlos del municipio de Aipe, será la institución prestadora de servicios de salud de baja complejidad, líder en el

Norte del Departamento del Huila, con una prestación de servicios de salud de calidad con calidez humana, a través de procesos viables con productividad, competitividad y auto sostenibilidad financiera y social.

## **2.5 Marco legal**

### **\*ACUERDO NO 16 (19 DICIEMBRE 2013)**

Por la cual se fija el presupuesto de rentas y gastos de la E.S.E. Hospital San Carlos Del Municipio De Aipe Huila, para la vigencia fiscal del primero 01) de enero al treinta y uno (31) de diciembre de 2014

### **\* ACUERDO NO. 020 DE 2014 MANUAL DE FUNCIONES**

Por la cual se modifica el manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la Empresa Social Del Estado Hospital San Carlos De Aipe Huila.

### **\* ACUERDO NO. 014 DE 2015 NUEVO MANUAL DE FUNCIONES**

Por la cual se modifica y adopta el nuevo manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la Empresa Social Del Estado Hospital San Carlos De Aipe Huila

### **\* ACUERDO 13 DE 2014 - ESTATUTO ESPECIAL DE CONTRATACION**

Por medio de la cual se adopta el nuevo estatuto de contratación de la Empresa Social Del Estado Hospital San Carlos De Aipe – Huila.

### **\* DECRETO 0780 DE 2016**

Decreto único reglamentario del sector salud y protección social.

### **\* RESOLUCION 061 DE OCTUBRE DE 2014**

Por la cual se realiza nueva convocatoria a elección del representante del estamento científico de la institución a la junta directiva de la Empresa Social Del Estado Hospital San Carlos De Aipe.

## 2.6 Matriz de análisis teórico

Tabla 1. Matriz de análisis teórico

| CLIMA ORGANIZACIONAL          |             |  |   |  |  |
|-------------------------------|-------------|--|---|--|--|
| DIMENSIONES                   | COMPONENTE  | ELEMENTOS  | INDICADORES   | FUENTES  | PREGUNTAS  |
| Medición Clima organizacional | Cultural    | Factores culturales determinantes del clima organizacional. Modelo medición clima organizacional (Álvarez, 1993). Actualizado, adaptado y completado (Zapata & Garcia, 2007) | Liderazgo   | Se aplicará la misma fuente de información la cual consiste en aplicación de instrumento (cuestionario) a funcionarios de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe. | ¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?  |
|                               |             |  | Toma de Decisiones  |  | ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, antes que sus intereses personales?                       |
|                               |             |  | Trabajo gratificante  |  | ¿Está usted ubicado en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?                    |
|                               |             |  | Desarrollo personal   |  | ¿La E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?  |
|                               |             |  | Relaciones interpersonales  |  | ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe son realmente las mejores?   |
|                               |             |  | Libertad de Expresión   |  | ¿Tiene usted en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe amplias posibilidades de expresarse libremente?  |
|                               |             |  | Reconocimiento  |  | ¿A las personas que se distinguen en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera? |
|                               |             |  | Normas y Reglamentos  |  | ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?          |
|                               |             |  | Identidad e Imagen de la Organización   |  | ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe?  |
|                               |             |  | Celebraciones y Ceremonias  |  | ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?  |
|                               |             |  | Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre  |  | ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?   |
|                               | Valores     | ¿Existe en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?           |   |  |  |
|                               | Subculturas | ¿Considera usted que en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?                            |   |  |  |
|                               | Social      | Factores sociales determinantes del clima organizacional. Modelo medición clima organizacional (Álvarez, 1993). Actualizado,   | Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional   |  | ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe?  |
| Estructura Organizacional     |             |  | ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe? |  |  |
| Participación                 |             |  | ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse   |  |  |

|                                       |           |   |                                      |  |  |   |
|---------------------------------------|-----------|---|--------------------------------------|--|--|---|
|                                       |           | adaptado y completado (Zapata & García,2007)  |                                      |  | en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?   |   |
|                                       |           | Holismo y Sinergia  |                                      |  | ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, antes que sus intereses personales?  |   |
|                                       |           | Calidad del Servicio al Cliente Interno   |                                      |  | ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?   |   |
|                                       |           | Solución de conflictos  |                                      |  | ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?   |   |
|                                       |           | Evaluación del desempeño  |                                      |  | ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?   |   |
|                                       |           | Comunicación y Retroalimentación  |                                      |  | ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?   |   |
|                                       |           | Selección e Inducción   |                                      |  | ¿Cree usted que, a las personas recientemente vinculadas a la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?  |   |
|                                       | Económico | Factores económicos determinantes del clima organizacional. Modelo medición clima organizacional (Álvarez, 1993). Actualizado, adaptado y completado (Zapata & García,2007) | Instalaciones y Elementos de trabajo |  |  | ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo? |
|                                       |           |   | Estabilidad laboral                  |  |  | ¿Brinda la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?   |
|                                       |           |   | Salario                              |  |  | ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?  |
| Identificación causas no satisfacción | Cultural  | Factores culturales determinantes del clima organizacional. Modelo medición clima organizacional (Álvarez, 1993). Actualizado, adaptado y completado (Zapata & García,2007) | Liderazgo                            | Se aplicará la misma fuente de información la cual consiste en aplicación de instrumento (cuestionario) a funcionarios de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe. | Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:<br>a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.<br>b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.<br>c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.<br>d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.<br>e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.<br>f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.<br>g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.<br>h. Otras causas. ¿Cuáles? |   |
|                                       |           |   | Toma de Decisiones                   |  | Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:<br>a. Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.<br>b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.<br>c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.  |   |

|  |  |                            |  |   |
|--|--|----------------------------|--|---|
|  |  |                            |  | <p>d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.</p> <p>e. En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.</p> <p>f. En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.</p> <p>g. Para tomar decisiones aquí siempre votamos.</p> <p>h. Aquí nunca votamos.</p> <p>i. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>   |
|  |  | Trabajo gratificante       |  | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.</p> <p>b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.</p> <p>c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.</p> <p>d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.</p> <p>e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.</p> <p>f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p> |
|  |  | Desarrollo personal        |  | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.</p> <p>b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</p> <p>c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.</p> <p>d. La empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello.</p> <p>e. A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.</p> <p>f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>   |
|  |  | Relaciones interpersonales |  | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.</p> <p>b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.</p> <p>c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas</p> <p>d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.</p> <p>e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar</p> <p>f. Falta más libertad de expresión.</p> <p>g. Las barreras sociales no lo permiten.</p> <p>h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.</p> <p>i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.</p>  |

|  |  |  |                                       |   |
|--|--|--|---------------------------------------|---|
|  |  |  | Libertad de Expresión                 | <p>j. Otras causas. ¿Cuáles?</p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No tenemos suficiente libertad de expresión.<br/> b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos<br/> c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.<br/> d. Rara vez se atiende nuestras sugerencias.<br/> e. En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.<br/> f. Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores<br/> g. Mi jefe inmediato no la permite.<br/> h. No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.<br/> i. Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.<br/> j. Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.<br/> k. Otras causas. ¿Cuáles?</p> |
|  |  |  | Reconocimiento                        | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.<br/> b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto.<br/> c. Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.<br/> d. El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.<br/> e. Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.<br/> f. No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.<br/> g. El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.<br/> h. Otras causas. ¿Cuáles?</p>  |
|  |  |  | Normas y Reglamentos                  | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.<br/> b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad<br/> c. La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.<br/> d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos<br/> e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.<br/> f. Otras causas. ¿Cuáles?</p>   |
|  |  |  | Identidad e Imagen de la Organización | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p>   |



|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  | <p>a. Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser los beneficios de la alta gerencia.</p> <p>b. No hay preocupación por el mejoramiento continuo.</p> <p>c. Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.</p> <p>d. El trato a las personas, en general, deja mucho que desear</p> <p>e. Creo que la empresa, organización o institución no sabe exactamente para donde va.</p> <p>f. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen</p> <p>g. La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles?</p>   |
|  |  |  | Celebraciones y Ceremonias               | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No existen celebraciones.</p> <p>b. Rara vez se realizan.</p> <p>c. Las fechas importantes pasan desapercibidas.</p> <p>d. Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.</p> <p>e. Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.</p> <p>f. Otras causas. ¿Cuáles?</p>  |
|  |  |  | Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No me interesa participar en ese tipo de actividades.</p> <p>b. La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.</p> <p>c. La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.</p> <p>d. La empresa, organización o institución no posee los medios económicos para realizarlas.</p> <p>e. Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.</p> <p>f. Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles?</p> |
|  |  |  | Valores                                  | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Más que los logros interesan las relaciones interpersonales</p> <p>b. En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad.</p> <p>c. No son abiertos al cambio.</p> <p>d. Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.</p> <p>e. No permiten cambios en los métodos de trabajo</p> <p>f. El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.</p> <p>g. No comparten una visión futurista.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles?</p>   |
|  |  |  | Subculturas                              | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.</p> <p>b. Los jefes no se mezclan con los empleados</p>   |

|  |        |   |   |  |
|--|--------|---|---|--|
|  |        |   |   | <p>c. Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica</p> <p>d. Cada área funcional es una isla aparte</p> <p>e. Los de cada religión van cada uno por su lado</p> <p>f. Los de clase alta no se revuelven con los demás</p> <p>g. Según la raza o etnia nos organizamos</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles?</p>  |
|  | Social | Factores sociales determinantes del clima organizacional. Modelo medición clima organizacional (Álvarez, 1993). Actualizado, adaptado y completado (Zapata & García,2007) | Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional   | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.</p> <p>a. No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,</p> <p>b. Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.</p> <p>c. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.</p> <p>d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.</p> <p>e. Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.</p> <p>f. No me interesa conocerlos</p> <p>g. Otras causas ¿Cuáles? _____</p>  |
|  |        |   | Estructura Organizacional   | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.</p> <p>b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución</p> <p>c. Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.</p> <p>d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.</p> <p>e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)</p> <p>f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p> |
|  |        |   | Participación   | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique q continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:</p> <p>a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.</p> <p>b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.</p> <p>c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.</p> <p>d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.</p> <p>e. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>   |
|  |        | Holismo y Sinergia  | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> |  |

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
|  |  |  |   | <p>a. No se conocen la misión y los objetivos.</p> <p>b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.</p> <p>c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.</p> <p>d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.</p> <p>e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.</p> <p>f. Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.</p> <p>g. La estructura organizacional no facilita la integración.</p> <p>h. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.</p> <p>i. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>  |
|  |  |  | Calidad del Servicio al Cliente Interno | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.</p> <p>b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.</p> <p>c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.</p> <p>d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.</p> <p>e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.</p> <p>f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>  |
|  |  |  | Solución de conflictos                  | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.</p> <p>b. No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.</p> <p>c. Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.</p> <p>d. Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.</p> <p>e. Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.</p> <p>f. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización están por encima de cualquier interés individual o sectorial.</p> <p>g. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.</p> <p>h. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.</p> <p>i. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.</p> <p>j. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p> |
|  |  |  | Evaluación del desempeño                | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada</p> <p>b. Falta objetividad en la evaluación</p>   |

|           |   |                                      |   |  |
|-----------|---|--------------------------------------|---|--|
|           |   |                                      |   | <p>c. La evaluación no se hace en el momento oportuno</p> <p>d. La evaluación no es imparcial</p> <p>e. Más que constructiva, la evaluación es represiva</p> <p>f. No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas</p> <p>g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente</p> <p>h. No existe una cultura de la evaluación de desempeño.</p> <p>i. Otras causas. ¿Cuáles?</p>  |
|           |   |                                      | Comunicación y Retroalimentación  | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.</p> <p>b. Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.</p> <p>c. Siempre hay que pedir cita.</p> <p>d. Los jefes oyen, pero no escuchan.</p> <p>e. Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.</p> <p>f. Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada, sino que se les informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.</p> <p>g. Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.</p> <p>h. Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.</p> <p>i. Otras causas. ¿Cuáles?</p> |
|           |   |                                      | Selección e Inducción   | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores</p> <p>b. No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.</p> <p>c. En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar</p> <p>d. La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución</p> <p>e. Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa</p> <p>f. Otras causas. ¿Cuáles?</p>   |
| Económico | Factores económicos determinantes del clima organizacional. Modelo medición clima organizacional (Álvarez, 1993). Actualizado, adaptado y completado (Zapata & García,2007) | Instalaciones y Elementos de trabajo | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.</p> <p>b. Las instalaciones no son seguras.</p> <p>c. Las instalaciones no son funcionales.</p> <p>d. Hace demasiado frío.</p> <p>e. Hace demasiado calor.</p> <p>f. La iluminación es deficiente.</p> <p>g. Hay demasiado ruido.</p> <p>h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.</p> <p>i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria</p> <p>j. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos.</p> <p>k. La mayoría de los elementos son excelentes.</p> |  |

|  |          |  |                            |  |  |
|--|----------|--|----------------------------|--|--|
|  |          |  |                            |  | <p>l. No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.</p> <p>m. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.</p> <p>n. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos</p> <p>o. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.</p> <p>p. La situación económica de la empresa, organización o institución empresa, organización o institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.</p> <p>q. Otras causas. ¿Cuáles?</p>   |
|  |          |  | Estabilidad laboral        |  | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios</p> <p>b. La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución, es motivo de despido.</p> <p>c. Permanentemente hacen reestructuraciones.</p> <p>d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).</p> <p>e. La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.</p> <p>f. Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p> |
|  |          |  | Salario                    |  | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo</p> <p>b. El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño</p> <p>c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo</p> <p>d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida</p> <p>e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan</p> <p>f. La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>     |
| Identificación mejoras propuestas personal | Cultural | Factores culturales determinantes del clima organizacional. Modelo medición clima organizacional (Álvarez, 1993). Actualizado, adaptado y completado (Zapata & García, 2007) | Liderazgo                  | Se aplicará la misma fuente de información la cual consiste en aplicación de instrumento (cuestionario) a funcionarios de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe. | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?   |
|  |          |  | Toma de Decisiones         |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?   |
|  |          |  | Trabajo gratificante       |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?   |
|  |          |  | Desarrollo personal        |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?   |
|  |          |  | Relaciones interpersonales |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?   |
|  |          |  | Libertad de Expresión      |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?   |
|  |          |  | Reconocimiento             |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?   |

|                            |  |  |  |  |  |
|----------------------------|--|--|--|--|--|
|                            |  |  | Normas y Reglamentos   |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones para alcanzar la situación ideal o deseable?                             |
|                            |  |  | Identidad e Imagen de la Organización  |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? |
|                            |  |  | Celebraciones y Ceremonias   |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? |
|                            |  |  | Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre   |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? |
|                            |  |  | Valores  |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? |
|                            |  |  | Subculturas  |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? |
|                            | Social                                   | Factores sociales determinantes del clima organizacional. Modelo medición clima organizacional (Álvarez, 1993). Actualizado, adaptado y completado (Zapata & García, 2007)   | Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional  |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?  |
|                            |  |  | Estructura Organizacional  |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?  |
|                            |  |  | Participación  |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? |
|                            |  |  | Holismo y Sinergia   |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? |
|                            |  |  | Calidad del Servicio al Cliente Interno  |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? |
|                            |  |  | Solución de conflictos   |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? |
|                            |  |  | Evaluación del desempeño   |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?  |
|                            |  |  | Comunicación y Retroalimentación   |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?  |
|                            | Económico                                | Factores económicos determinantes del clima organizacional. Modelo medición clima organizacional (Álvarez, 1993). Actualizado, adaptado y completado (Zapata & García, 2007) | Selección e Inducción  |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?  |
|                            |  |  | Instalaciones y Elementos de trabajo   |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?  |
|                            |  |  | Estabilidad laboral  |  | ¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable? |
|                            | Propuesta de mejora clima organizacional | Cultural   | Factores culturales determinantes del clima organizacional. Modelo medición clima organizacional (Álvarez, 1993). Actualizado, |  | Liderazgo  |
| Toma de Decisiones         |  |  |  |  |  |
| Trabajo gratificante       |  |  |  |  |  |
| Desarrollo personal        |  |  |  |  |  |
| Relaciones interpersonales |  |  |  |  |  |
| Libertad de Expresión      |  |  |  |  |  |

|           |   |   |   |  |  |   |
|-----------|---|---|---|--|--|---|
|           |   | adaptado y completado (Zapata & García,2007)  | Reconocimiento  |  |  |   |
|           |   |   | Normas y Reglamentos  |  |  |   |
|           |   |   | Identidad e Imagen de la Organización   |  |  |   |
|           |   |   | Celebraciones y Ceremonias  |  |  |   |
|           |   |   | Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre  |  |  |   |
|           |   |   | Valores   |  |  |   |
|           |   |   | Subculturas   |  |  |   |
|           | Social  | Factores sociales determinantes del clima organizacional. Modelo medición clima organizacional (Álvarez, 1993). Actualizado, adaptado y completado (Zapata & García,2007) | Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional   |  |  | ¿Cuál es la propuesta de acción de mejora más conveniente para elevar la satisfacción del presente indicador? |
|           |   |   | Estructura Organizacional   |  |  |   |
|           |   |   | Participación   |  |  |   |
|           |   |   | Holismo y Sinergia  |  |  |   |
|           |   |   | Calidad del Servicio al Cliente Interno   |  |  |   |
|           |   |   | Solución de conflictos  |  |  |   |
|           |   |   | Evaluación del desempeño  |  |  |   |
|           |   |   | Comunicación y Retroalimentación  |  |  |   |
|           |   | Selección e Inducción   |   |  |  |   |
| Económico | Factores económicos determinantes del clima organizacional. Modelo medición clima organizacional (Álvarez, 1993). Actualizado, adaptado y completado (Zapata & García,2007) | Instalaciones y Elementos de trabajo  | ¿Cuál es la propuesta de acción de mejora más conveniente para elevar la satisfacción del presente indicador? |  |  |   |
|           |   | Estabilidad laboral   |   |  |  |   |
|           |   | Salario   |   |  |  |   |

## **2.7 Síntesis del contenido teórico general**

Revisados los estudios de clima organizacional citados en el Marco Teórico, se destacan estudios importantes realizados por Halpin & Croft (1962), quienes marcan el inicio y desarrollo del concepto de clima organizacional, Dessler & Dessler (1979) quien relaciona el clima organizacional con la percepción del individuo como sujeto aportante de ideas de acuerdo a su interacción con los medios de la organización, y García Villamizar (2007) quien define el clima organizacional propio de cada organización y a las percepciones de cada individuo que la conforma. La revisión de estos estudios permite identificar la necesidad de efectuar medición del clima organizacional en las empresas, para lo cual se verificaron diferentes modelos de medición tales el Cuestionario de Litwin & Stringer Jr (1968), Modelo de Medición de Sudarsky (1977) - Test de Clima Organizacional (TECLA), Modelo de Octavio García (1987), Modelo de Hernán Álvarez Londoño (1995) - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante entre otros. Identificada las preguntas problema y los objetivos de investigación, se determinó que el modelo más conveniente para el presente trabajo es el propuesto por Álvarez Londoño, (1995) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007), - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante, el cual permite medir la percepción del clima organizacional existente en la E.S.E. Hospital San Carlos del Municipio de Aipe y recomendar alternativas para su optimización, mediante la calificación de los 25 factores que conforman el clima organizacional por parte de los encuestados, quienes a su vez pueden plantear las soluciones que consideren más efectivos y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de manera idónea y deseable.



## **Capítulo 3 Metodología**

### **3.1. Tipo de investigación**

#### **3.1.1. Por problema de investigación.**

El tipo de investigación es Inductiva ya que permite extraer conclusiones como consecuencia de detallar las características de una población, siendo este el que utiliza premisas particulares para llegar a una conclusión general, en este caso el estudio del Clima organizacional de la E.S.P. Hospital San Carlos del municipio de Aipe – Huila, mediante el análisis del comportamiento de los integrantes, a través de la opinión de los empleados para conocer la percepción general que tienen de la organización, identificando características del mismo y propuestas de mejora (Aktouf, 2001).

De igual manera, se realiza uso de un instrumento de recolección validado, dispuesto por Álvarez Londoño (1995) es cual busca un clima organizacional plenamente gratificante, y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007) pretendiéndose la medición de la percepción de 25 variables que comprenden el clima organizacional según Álvarez, determinado las posibles causas de insatisfacción y propuesta de mejora por parte del personal, con el propósito de establecer una propuesta acertada de mejora del clima organizacional de la entidad.

#### **3.1.2. Método**

Para esta investigación el método a utilizar se determina por el método inductivo como pilar, siendo a través de este método donde se determinará la percepción del individuo respecto su grado de satisfacción del clima organizacional de la entidad, efectuándose un análisis de datos y propuesta de mejora teniendo en cuenta el marco teórico del presente trabajo.

Omar Aktouf (2001), describe el método inductivo de la siguiente forma:

**Método inductivo:** Consiste en intentar formular generalizaciones a partir de casos particulares. Se observan características precisas sobre uno o varios individuos (objetos) de una clase y se ensaya demostrar la posibilidad de generalizar estas características para el conjunto de la clase considerada. Se apoya en técnicas de inferencia estadística.

En relación con su método (deductivo, inductivo analítico, clínico, experimental). Siguiendo a Aktouf (2000) y Bernal (2010), se tiene que el método inductivo:

- ✓ El método inductivo. consiste en intentar formular generalizaciones a partir de casos particulares. Se observan características precisas sobre uno o varios individuos (objetos) de una clase y se ensaya demostrar la posibilidad de generalizar estas características para el conjunto de la clase considerada. Es la sucesión observación (estudio individual de los hechos) - análisis - interpretación – generalización (formular conclusiones generalistas). Es de muy frecuente uso en ciencias sociales y se apoya mucho en técnicas de inferencia estadística (pruebas que permiten medir el riesgo de error y la extensión de las

posibilidades de generalizaciones y extrapolaciones). El sondeo de opinión, el estudio de mercado... recurren a este método.

### 3.2 Estudio con población y muestra

#### 3.2.1. Población.

El estudio va dirigido para los funcionarios de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe – Huila, contando actualmente con (19) funcionarios de planta y (79) contratistas, dando un total de 98 empleados.

#### 3.2.2 Muestra.

Esta investigación se desarrollará mediante recolección de datos a una muestra de la población objeto de estudio, la cual se aplicará de manera aleatoria simple, teniendo en cuenta la presencia de dos grandes subgrupos dentro del total de población de funcionarios de la E.S.P. San Carlos del municipio de Aipe, los cuales corresponden a funcionarios de planta y contratistas de prestación de servicios. De esta manera se analizará de manera independiente la recolección de datos de cada subgrupo de población, para así determinar si el tipo de vinculación del personal influye en la percepción del clima organizacional.

Asignación proporcional:

| Estrato                       | Cantidad | Porcentaje |
|-------------------------------|----------|------------|
| <b>Funcionarios de Planta</b> | 19       | 19%        |
| <b>Contratistas</b>           | 79       | 81%        |
| <b>Total</b>                  | 98       |            |

De esta manera, para obtener el cálculo de la proporción de la muestra, basándonos en que la población es finita, se hará uso de la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- ✓ N = Total de la población (98)
- ✓  $Z_{\alpha}$  = Nivel de confianza del 95%
- ✓ p = proporción esperada. 50%
- ✓ q = 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5)
- ✓ d = Margen de error del 6%

De esta manera el resulta nos da 38.

Seguidamente se procede a determinar la cantidad de personas aplicables del instrumento de investigación, de conformidad al subgrupo poblacional.

| Estrato                       | Cantidad | Porcentaje | Cantidad aplicar |
|-------------------------------|----------|------------|------------------|
| <b>Funcionarios de Planta</b> | 19       | 19%        | 7                |
| <b>Contratistas</b>           | 79       | 81%        | 31               |

|              |    |    |
|--------------|----|----|
| <b>Total</b> | 98 | 38 |
|--------------|----|----|

### 3.3 Técnicas – Instrumentos de investigación

#### 3.3.1 Técnicas e Instrumentos de Investigación.

##### 3.3.1.1 El Cuestionario.

Se propone aplicar los cuestionarios a 38 funcionarios teniendo en cuenta el análisis estadístico e identificación de la muestra; entregando a 31 contratistas y 7 funcionarios de planta de la E.S.P. Hospital San Carlos del municipio de Aipe.

El instrumento que vamos a aplicar fue elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007), contando con la dinámica de la aplicación de un Cuestionario de 25 preguntas por cada uno de los factores a los funcionarios de la E.S.P. Hospital San Carlos del municipio de Aipe.

### 3.4 Validez de la investigación

Lincoln y Guba (1985) se inspiraron en criterios positivistas (validez interna, validez externa, fidelidad, objetividad) y elaboraron criterios semejantes pero adaptados a la praxeología, la axiología, la epistemología y la ontología del enfoque cualitativo. Esos criterios son respectivamente: La credibilidad, la transferibilidad, la fiabilidad y la confirmación; Lincoln y Guba (1985) agregaron un quinto: La integridad y Zapata (2008) agrega un sexto: La coherencia.

*Tabla 2. Evaluación y validez de la investigación cualitativa – cuantitativa*

| <b>Dimensiones</b>               | <b>Detalle</b>   | <b>Medidas adoptadas</b>  |
|----------------------------------|--|---|
| Validez interna<br>/Credibilidad | Representación adecuada y creíble de la construcción de la realidad de la variable en la institución objeto de estudio | La investigación se hace bajo una exhaustiva revisión bibliográfica que ha permitido escoger tanto el mejor modelo (Hernán Álvarez Londoño actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007)) de investigación a seguir para el cumplimiento de los objetivos tanto generales como específicos; como el mejor enfoque metodológico y los instrumentos de recolección de información (cuestionario). Esta acción permite que la investigación a seguir tenga una validez interna muy alta y por ende el cumplimiento de los objetivos surja de una manera |

|                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
|                                      |  | más eficiente y completa.  |
| Validez externa<br>/Transferibilidad | Nivel en que las teorías desarrolladas a lo largo de la investigación sobre la medición del clima en la E.S.E Hospital San Carlos pueden ser trasferidas a otros contextos | Por medio de la muestra calculada se va a generalizar para toda la población, la investigación en primera instancia tiene Validez Externa a otras instituciones del mismo sector y a su vez permite ser aplicada en otras organizaciones que pertenezcan a un sector económico diferente; esto se cumple siempre y cuando se respeten los lineamientos expuestos en la teoría y en el desarrollo de la investigación                                   |
| Fidelidad/Fiabilidad                 | Fiabilidad, relación, consistencia de los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de la información   | La utilización del instrumento de recolección de información permitirá que exista una fidelidad de los resultados que arroje el análisis de la información.<br>Las encuestas realizadas a los funcionarios de E.S.E. San Carlos cubrirá todos los requerimientos que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos y para garantizar que lo que dicen estos resultados se asemeja a la realidad que se vive en la organización objeto de estudio. |
| Objetividad/Confirmación             | Construcción de la interpretación de los   | Para el cumplimiento de la Confirmación, se utilizará la   |

|            |   |  |
|------------|---|--|
|            | resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de información  | recolección de información que permita obtener la información en tiempo real y que ésta manifieste la verdadera realidad que se vive en torno a la variable y los elementos objeto de estudio.   |
| Integridad | Garantizar la veracidad de la información arrojada por los instrumentos o los informantes seleccionados para la recolección de la información | Los instrumentos escogidos permiten un trabajo de campo que conlleva a crear lazos de relación con el grupo objeto de estudio. Esta relación permitirá garantizar que la información que se recolecte no esté distorsionada para la aplicación de los instrumentos   |
| Coherencia | Conexión entre la filosofía, la epistemología, la metodología y la ética en el desarrollo de la investigación                                 | La investigación a realizar maneja una relación coherente en todas sus partes. El título, el planteamiento del problema, los objetivos, el marco teórico, la metodología, los instrumentos de recolección de información y el análisis de los resultados muestran coherencia entre sí, de acuerdo a la teoría o los lineamientos que se aplican a una investigación de esta índole. La teoría está sustentando cada apartado y sirve como base para el desarrollo de esta. |

### 3.5 Metodología específica por cada objetivo

Para la realización de esta investigación se hará aplicación del instrumento medición de clima organizacional, la cual es una adaptación y complementación del modelo Hernán Álvarez Londoño (1993) actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007), cuyo objetivo es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo con sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

#### 3.5.1. Perfil general de evaluación.

Para la aplicación del instrumento de medición que consta 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional; en una escala entre cero y diez, el cual da una excelente y clara idea inicial sobre el estado del clima de la organización. El promedio de promedios es decir la suma de los 25 promedios

obtenidos por cada uno de los factores, dividido por 25, nos da la ubicación precisa del clima organizacional en la siguiente valoración:

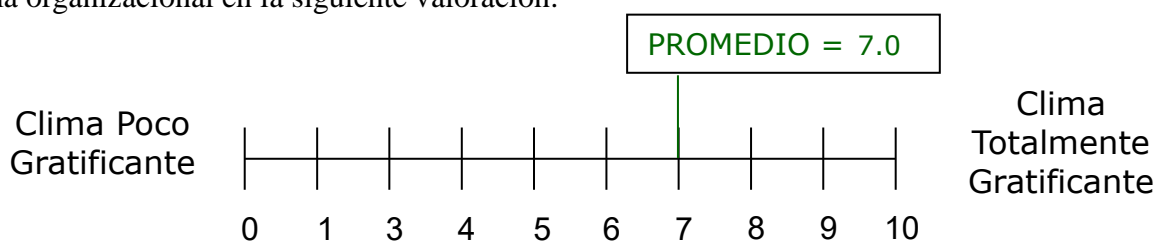


Tabla 3. Perfil general de evaluación por dimensión y factores Clima Organizacional

| Dimensión             | Factores  | Mediana | Moda | Desviación estandar |
|-----------------------|---|---------|------|---------------------|
| Cultural              | Liderazgo   |         |      |                     |
|                       | Toma de Decisiones                                  |         |      |                     |
|                       | Trabajo gratificante                                |         |      |                     |
|                       | Desarrollo personal                                 |         |      |                     |
|                       | Relaciones interpersonales                          |         |      |                     |
|                       | Libertad de Expresión                               |         |      |                     |
|                       | Reconocimiento                                      |         |      |                     |
|                       | Normas y Reglamentos                                |         |      |                     |
|                       | Identidad e Imagen de la Organización               |         |      |                     |
|                       | Celebraciones y Ceremonias                          |         |      |                     |
|                       | Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre            |         |      |                     |
|                       | Valores   |         |      |                     |
|                       | Subculturas   |         |      |                     |
| Social                | Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional |         |      |                     |
|                       | Estructura Organizacional                           |         |      |                     |
|                       | Participación                                       |         |      |                     |
|                       | Holismo y Sinergia                                  |         |      |                     |
|                       | Calidad del Servicio al Cliente Interno             |         |      |                     |
|                       | Solución de conflictos                              |         |      |                     |
|                       | Evaluación del desempeño                            |         |      |                     |
|                       | Comunicación y Retroalimentación                    |         |      |                     |
| Selección e Inducción |   |         |      |                     |
| Económico             | Instalaciones y Elementos de trabajo                |         |      |                     |
|                       | Estabilidad laboral                                 |         |      |                     |
|                       | Salario   |         |      |                     |
| Promedio general      |   |         |      |                     |

Es importante recalcar que, aunque se efectúa una medición cuantitativa, el análisis de clima organizacional es, en esencia cualitativo. La evaluación cuantitativa, representa un punto de partida y de ubicación para el análisis de causalidad y la búsqueda de soluciones.

*Tabla 4. Valoración del clima organizacional de acuerdo con la calificación obtenida.*

| <b>Calificación Numérica</b> | <b>Calificación Cualitativa</b> |
|------------------------------|---------------------------------|
| 10                           | EXCELENTE                       |
| 9,0 - 9,9                    | MUY BUENO                       |
| 8,0 - 8,9                    | BUENO                           |
| 6,0 - 7,9                    | ACEPTABLE                       |
| 4,0 - 5,9                    | MALO                            |
| 0,0 - 3,9                    | PESIMO                          |

La calificación aceptable, bueno, muy bueno y excelente corresponden al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y las calificaciones malo y pésimo corresponden al grado de debilidad del mismo.

Para cada una de las dimensiones estudiadas se debe proceder a realizar tres tipos de análisis, en su orden:

#### ***3.5.1.1 Medir el clima organizacional en la E.S.E. HOSPITAL SAN CARLOS DE AIPE***

De acuerdo con el instrumento para recolectar la información, la primera pregunta correspondiente a cada factor, los funcionarios encuestados deben realizar una evaluación cuantitativa de cada factor dentro de un continuo particular y en una escala entre cero y diez. Para cada factor se puede obtener su ubicación precisa en el continuo correspondiente al mismo factor, obteniendo su promedio, que no es otra cosa que la suma de todos los valores obtenidos por el factor en la escala, dividida por el número total de personas que efectivamente respondieron esta pregunta en la respectiva variable. Para conocer el grado de concentración o de dispersión de las respuestas, alrededor del promedio, se realiza verificación de la desviación estándar.

La elaboración de gráficos de frecuencia se efectúa en forma de círculos (torta), utilizando una escala cualitativa para agrupar los datos, así; entre 0 y 3.99 pésimo, entre 4.0 y 5.99 malo, entre 6.0 y 7.99 aceptable, entre 8.0 y 8.99 bueno, entre 9.0 y 9.99 muy bueno y 10.0 excelente.

#### ***3.5.1.2 Identificar las causas por las cuales no es plenamente gratificante el clima organizacional en la E.S.E. HOSPITAL SAN CARLOS DE AIPE***

La segunda pregunta dispuesta en el instrumento aparece para cada factor, los encuestados deben indicar las causas que a su juicio han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable o, si se quiere, en la forma plenamente gratificante.

Allí, entre varias alternativas, el encuestado puede optar por indicar una o varias de ellas, o, si a bien tiene, por presentar las causas que a su juicio son las que originan la

situación. O no identificar causas si su respuesta a la primera pregunta fue una calificación de 10/10.

El estudio de causas lleva a:

- Encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas.
- Hacer un análisis crítico de cada factor en particular, con base en las causas enunciadas; y a realizar un análisis exhaustivo y profundo del clima organizacional en conjunto, estudiando su verdadera realidad y las causas, que de una u otra manera y con diferente intensidad, están determinando esa realidad, etc.

Para el tratamiento estadístico de las causas se procederá de la siguiente manera:

- Cuantificar el número total de personas que calificaron con 10/10 la respectiva variable en la pregunta formulada. Estas personas normalmente no deben identificar causas. No obstante, es necesario identificar la frecuencia de quienes califican como excelente el clima organizacional.
- Luego se cuantifica cada una de las causas, tratándolas de mayor a menor frecuencia.
- Finalmente, se lleva la información anterior a una gráfica de frecuencias en forma de barras horizontales, teniendo en cuenta al calcular el % de cada causa sobre el total de personas que calificaron la respectiva variable, incluyendo los que la calificaron con 10/10 y no identificaron causas. Es de mencionar que para un clima organizacional plenamente gratificante puede ser más importante tener mayor la frecuencia de quienes califican con 10/10 una variable, que la frecuencia de quienes identifican causas, sin eludir estas últimas.

### ***3.5.1.3 Identificar las acciones de mejora propuestas por el personal para obtener un clima organizacional plenamente gratificante.***

En el tercer interrogante se dispone en el instrumento para cada factor, los encuestados pueden plantear, abiertamente, las soluciones que a bien tengan para buscar que el factor llegue a su expresión ideal o deseable.

El estudio de las soluciones conlleva:

- Encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas.
- Presentar todas las soluciones para mejorar cada factor en particular, destacando las de mayor frecuencia y aparición; y a presentar todas las soluciones que conduzcan a alcanzar, en conjunto, un clima organizacional plenamente gratificante, destacando las de mayor frecuencia y aparición, etc.

Del análisis anterior, se elabora por separado para cada una de las variables estudiadas, la presentación de las conclusiones y recomendaciones más convenientes sobre cada una.

### ***3.5.1.4 Formular una propuesta de mejora conveniente para optimizar la percepción del clima organizacional en la E.S.E. HOSPITAL SAN CARLOS DE AIPE***

Gracias al análisis y estudio de la medición del clima organizacional en sus 25 variables, la identificación de causas y soluciones de mejora por cada uno de los factores permite por medio de sus resultados, proceder a elaborar una propuesta de



mejora que ayudaría a alcanzar una cultura y un clima organizacional plenamente gratificante en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe.

### **3.6 Diseño – Esquema del instrumento de recolección de información**

El esquema del instrumento de recolección de información se diseña a partir de la matriz de análisis teórico del presente trabajo de investigación, agrupando por componente de la trilogía administrativa, los veinticuatro (25) factores según Álvarez Londoño (1995) actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007) como incidentes en la percepción del clima organizacional.

Con el análisis de la trilogía administrativa se podrá determinar la incidencia de los componentes culturales, sociales y económicos en la percepción del clima organizacional, entendiendo al individuo como sujeto influenciado del entorno desde sus diversos aspectos.

Cada factor por su parte contendrá tres preguntas, las cuales se enfocan a la solución de los objetivos de investigación (dimensión), así:

- Primera pregunta, de tipo cerrada dirigida a la medición del clima organizacional.
- Segunda pregunta, de tipo semi-cerrada permitiendo aporte del encuestado, dirigida a la identificación de causas que afectan que el factor se manifieste de forma ideal.
- Tercera pregunta, de tipo abierta, en la cual los encuestados pueden plantear, abiertamente, las soluciones para que el factor sea el ideal o deseable.

## Capítulo 4

### Análisis de la información

De acuerdo con lo calculado y presentado en la metodología, se realizaron 38 encuestas, que fueron tabuladas y analizadas en el programa estadístico EXCEL. Se presenta a continuación la distribución de frecuencias simple de identificación del grupo objeto de estudio:

Tabla 5. Distribución por tipo de vinculación

| <i>Distribución por tipo de vinculación</i> |             |            |
|---|-------------|------------|
| Significado                                 | Frecuencias | %          |
| Planta                                      | 7           | 18,42      |
| Contratista                                 | 31          | 81,58      |
| <b>Total frecuencias</b>                    | <b>38</b>   | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Tabla 6. Distribución por género de los encuestados

| <i>Distribución por género de los encuestados</i> |             |            |
|---|-------------|------------|
| Significado                                       | Frecuencias | %          |
| Masculino   | 14          | 36,84      |
| Femenino  | 24          | 63,16      |
| <b>Total frecuencias</b>                          | <b>38</b>   | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Tabla 7. Distribución etaria

| <i>Distribución etaria</i> |             |            |
|----------------------------|-------------|------------|
| Significado                | Frecuencias | %          |
| 25 años o menos            | 3           | 7,89       |
| Entre 26 y 35 años         | 9           | 23,68      |
| Entre 36 y 50 años         | 16          | 42,11      |
| 51 años o mas              | 10          | 26,32      |
| <b>Total frecuencias</b>   | <b>38</b>   | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Tabla 8. Distribución por nivel educativo

| <i>Distribución nivel educativo</i> |             |            |
|-------------------------------------|-------------|------------|
| Significado                         | Frecuencias | %          |
| Bachiller                           | 8           | 21,05      |
| Técnico o Tecnólogo                 | 11          | 28,95      |
| Profesional                         | 12          | 31,58      |
| Especialista o superior             | 7           | 18,42      |
| Sin respuesta                       | 0           | 0          |
| <b>Total frecuencias</b>            | <b>38</b>   | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Cumpliendo con la técnica de muestreo planteada en la metodología, se encuestó el 81,58% del total de funcionarios, que tienen un tipo de contratación por prestación de servicios con la E.S.E Hospital san carlos de Aipe; el restante 18,42% de los encuestados tienen un contrato laboral con la E.S.E Hospital san carlos de Aipe. El 63,16% son de género femenino y el 36,84% son de género masculino, en los rangos de edad entre los 25 años o menos tenemos un 7,89%, La población entre 36 a 50 años es la más predominante, con un 42,11%, seguidamente la población entre 26 a 35 con un 23,68% y solo un 26,32% mayor a 50 años. El nivel educativo del grupo objeto de estudio es medio – alto, con una distribución del 60,53% con un nivel de instrucción ya sea técnico, tecnólogo y profesional, predominando. Solo un 21,05% tiene un nivel básico (bachiller) y el 18,42% presentan un nivel superior, con posgrados en su hoja de vida.

### **Perfil general de clima organizacional E.S.E Hospital san carlos de Aipe**

Según García y Zapata (2007) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. Con el fin de obtener esta información, respecto a cada una de las 24 dimensiones evaluadas, se procedió a determinar el promedio para cada una de ellas y el promedio de los promedios para de esta forma hallar el valor general de la calificación del clima organizacional de la E.S.E Hospital san carlos de Aipe y así poder ubicarlo en el continuo.

A continuación se encuentran los resultados obtenidos para cada dimensión:

*Tabla 9. Resultados por dimensiones*

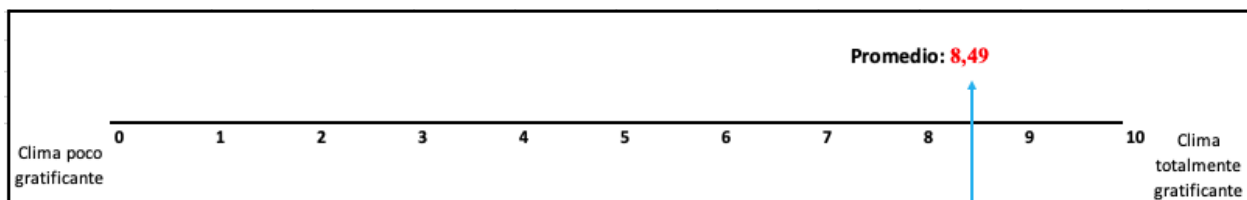
| ITEM | DIMENSION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL     | Nº DE CASOS | MEDIA ARITMETICA | MODA | DESVIACIÓN ESTANDAR |
|------|--|-------------|------------------|------|---------------------|
| 1    | Proyecto Institucional                 | 38          | 7,74             | 10   | 3,76                |
| 2    | Estructura Organizacional              | 38          | 8,03             | 10   | 3,64                |
| 3    | Participación                          | 38          | 7,76             | 10   | 3,43                |
| 4    | Instalaciones                          | 38          | 8,5              | 10   | 2,74                |
| 5    | Holismo y Sinergia                     | 38          | 8,11             | 10   | 3,10                |
| 6    | Liderazgo                              | 38          | 8,66             | 10   | 2,68                |
| 7    | Toma de Decisiones                     | 38          | 8,97             | 10   | 2,27                |
| 8    | Trabajo Gratificante                   | 38          | 8,82             | 10   | 2,72                |
| 9    | Desarrollo Personal                    | 38          | 9,34             | 10   | 2,00                |
| 10   | Relaciones Interpersonales             | 38          | 5,71             | 10   | 4,60                |
| 11   | calidad de Servicio al Cliente Interno | 38          | 9,03             | 10   | 2,56                |
| 12   | Solución de Conflictos                 | 38          | 8,13             | 10   | 3,16                |
| 13   | Libertad de Expresión                  | 38          | 9,47             | 10   | 1,81                |
| 14   | Estabilidad Laboral                    | 38          | 6,97             | 10   | 3,93                |

|                         |  |    |             |    |      |
|-------------------------|--|----|-------------|----|------|
| 15                      | Reconocimiento                           | 38 | 9,58        | 10 | 1,80 |
| 16                      | Salario                                  | 38 | 5,47        | 10 | 4,48 |
| 17                      | Normas y Reglamentos                     | 38 | 9,92        | 10 | 0,36 |
| 18                      | Evaluación de Desempeño                  | 38 | 8,32        | 10 | 3,16 |
| 19                      | Comunicación y Retroalimentación         | 38 | 8,92        | 10 | 2,71 |
| 20                      | Selección e Inducción                    | 38 | 7,58        | 10 | 3,78 |
| 21                      | Identidad e Imagen de la Organización    | 38 | 9,13        | 10 | 2,23 |
| 22                      | Celebraciones y Ceremonias               | 38 | 9,66        | 10 | 1,68 |
| 23                      | Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre | 38 | 9,55        | 10 | 1,95 |
| 24                      | Valores                                  | 38 | 9,29        | 10 | 2,34 |
| 25                      | Subculturas                              | 38 | 9,66        | 10 | 1,68 |
| <b>Promedio general</b> |  |    | <b>8,49</b> |    |      |

Fuente: propia – grupo de investigación

En la tabla anterior se puede observar que el promedio general de los promedios de cada dimensión es de 8,49%, valoración que corresponde a una calificación cualitativa de BUENO, lo que quiere decir que el clima organizacional en la E.S.E Hospital san carlos de Aipe, aún tiene falencias por mejorar.

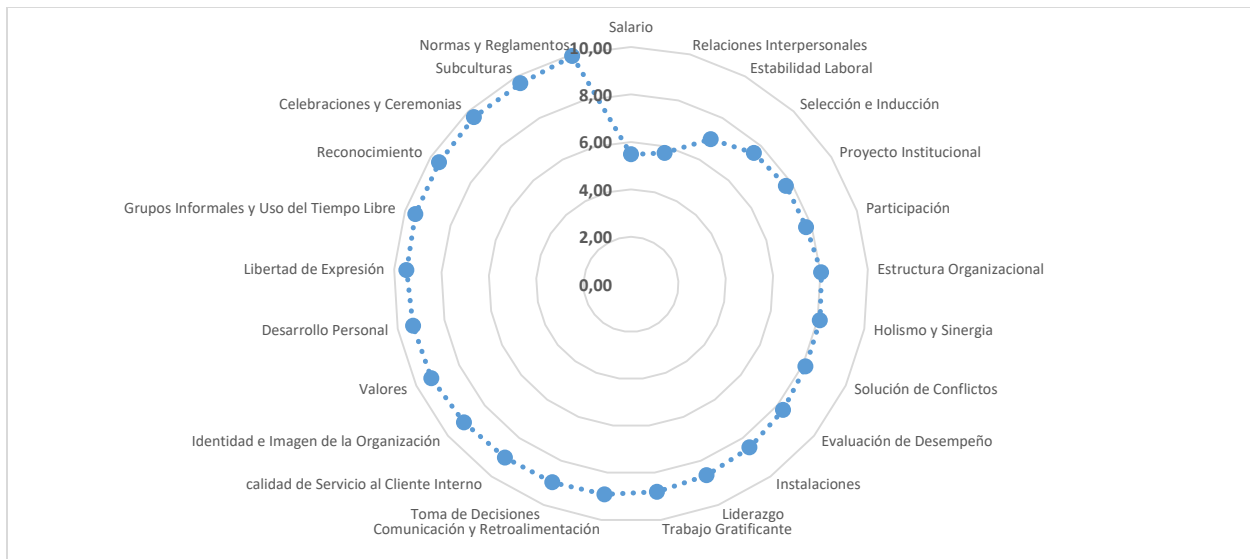
A continuación, se presenta su ubicación en el continuo de la escala de 0 a 10 definida para la medición de cada variable:



Fuente: propia – grupo de investigación

Dentro de los promedios más bajos están ubicadas el 8,55% del total de las dimensiones, encontrándose las de salario, con 5,47%; relaciones interpersonales con 5,71% y estabilidad laboral con 6,97%. Estas se encuentran en la escala cualitativa de malo y aceptable.

*Gráfica 1. Promedio de calificación por cada dimensión*



Fuente: propia – grupo de investigación

Diez dimensiones, obtuvieron los promedios de calificación más alto, como son: Calidad de Servicio al Cliente Interno, con 9,03, Identidad e Imagen de la Organización, con 9,13, Valores, con 9,29, Desarrollo Personal, con 9,34, Libertad de Expresión, con 9,47, Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre con 9,55, Reconocimiento, con 9,58, Celebraciones y Ceremonias, con 9,66, Subculturas, con 9,66 y Normas y Reglamentos con un promedio de 9,92. Éstas se encuentran dentro del rango cualitativo MUY BUENO.

De las demás dimensiones el 36,01%, presentaron promedios en la escala cualitativa BUENO, El 14,16% presentaron promedios en la escala cualitativa de aceptable, y el restante de 5,27 presentaron promedios en la escala cualitativa de MALO. con lo que se evidencia que, aunque el clima organizacional no es completamente gratificante, hay promedios en la escala de MALO.

### Evaluación del clima organizacional por dimensiones

A continuación, se presenta un análisis detallado de cada dimensión mostrando en que consiste cada una de ellas, cual es el supuesto o condición ideal y su comportamiento de acuerdo a las respuestas obtenidas. Seguidamente se identifican las causas que impidieron que los diferentes factores se manifestaran de forma deseable y las posibles soluciones que plantean los empleados de la empresa a través del cuestionario.

#### 4.1 Proyecto Formal De Empresa O Proyecto Institucional

Supuesto: Mientras más conocimiento haya de la visión, misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe y por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

#### 4.1.1 Medición de proyecto formal de empresa o proyecto institucional

Tabla 10. Medición de proyecto formal de empresa o proyecto institucional

| FACTOR 1:   | Media aritmética |
|---|------------------|
| Proyecto formal de empresa o proyecto institucional | 7,74             |

Fuente: propia – grupo de investigación

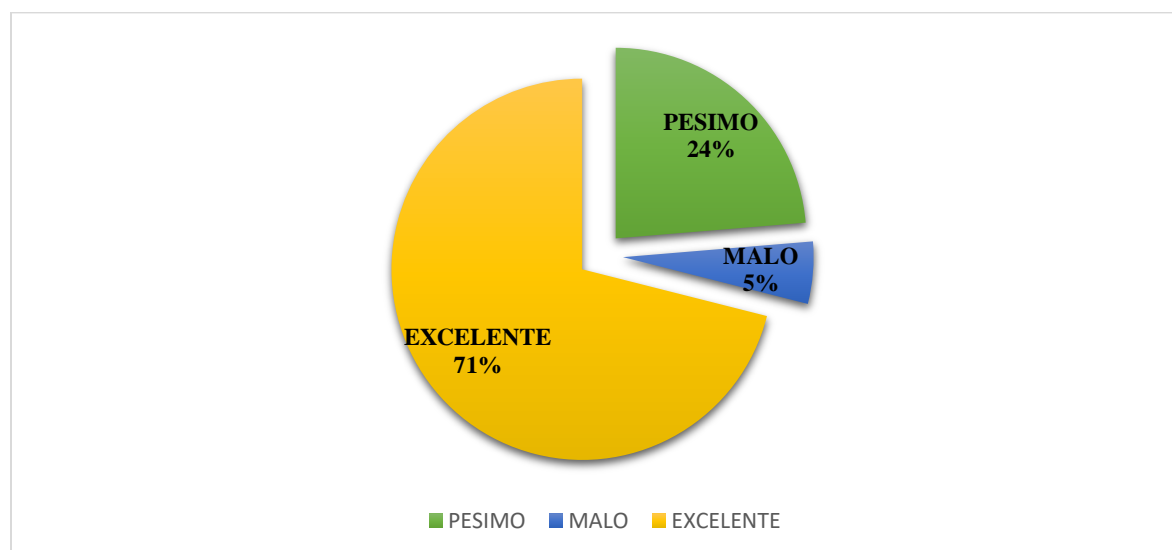
El promedio de calificación de esta dimensión es de 7,74 por lo cual su calificación cualitativa es ACEPTABLE, por ende, refleja que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es muy similar y no se presenta gran dispersión.

Tabla 11. Frecuencia calificación proyecto institucional:

| NIVEL DE SATISFACCIÓN | FRECUENCIAS |
|-----------------------|-------------|
| PESIMO                | 9           |
| MALO                  | 2           |
| EXCELENTE             | 27          |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 2. Análisis de frecuencias – proyecto formal de empresa o proyecto institucional

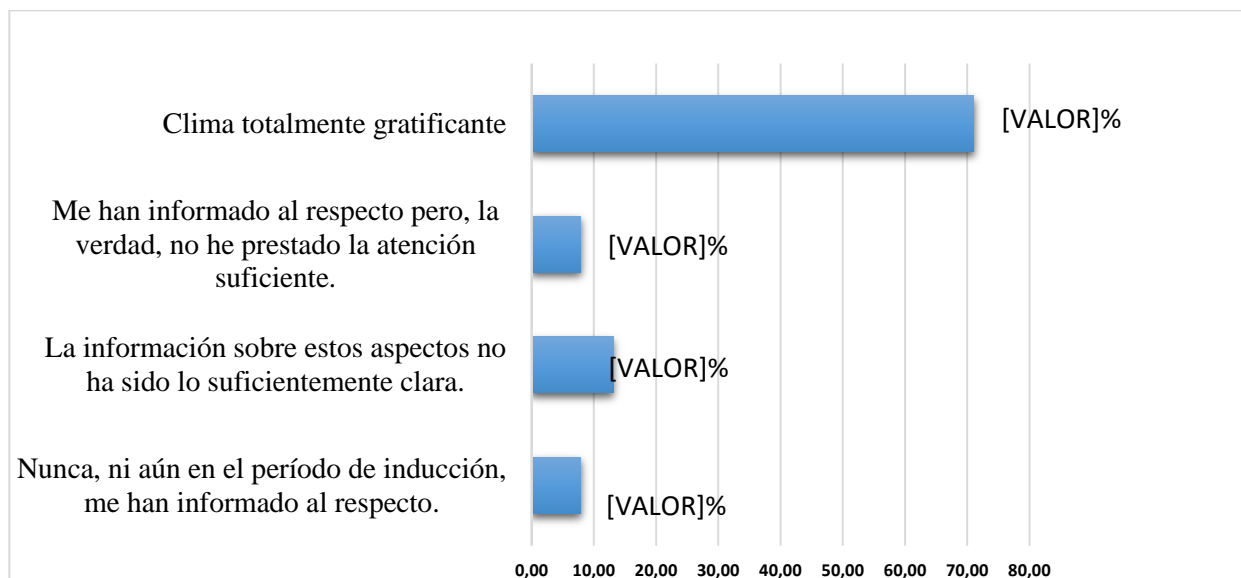


Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida respecto al grado de conocimiento que tienen los empleados de la visión, misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe, refleja que el 71% equivalente a 27 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 24% equivalente a 9 empleados consideraron que están en el nivel de satisfacción pésimo y un 5% equivalente a 2 empleados consideraron malo el grado de satisfacción.

#### 4.1.2 Análisis de las causas Proyecto formal de empresa o Proyecto institucional

Gráfica 3. Análisis de causas – Proyecto formal de empresa o Proyecto institucional



Fuente: propia – grupo de investigación

Tabla 12. Análisis de causas proyecto formal de empresa o proyecto institucional

| CAUSAS  | FRECUENCIAS | %          |
|---|-------------|------------|
| Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.               | 3           | 7,89       |
| La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.              | 5           | 13,16      |
| Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. | 3           | 7,89       |
| Clima totalmente gratificante   | 27          | 71,05      |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>  | <b>38</b>   | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

El 71,05% (27 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 7,89% (3 encuestados) manifiestan que, aunque fueron informados, no prestaron la atención suficiente; el 13,16% (5 encuestados) presenta como causa, que la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara y el 7,89% (3 encuestados) coinciden en afirmar que “Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto”.

#### 4.1.3 Soluciones propuestas de proyecto formal de empresa o proyecto institucional

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 13. Soluciones de proyecto formal de empresa o proyecto institucional

| Ítem | Soluciones propuestas   |
|------|---|
| 1    | Guiar a los trabajadores con reuniones para explicar las misiones y las visiones del hospital.                          |
| 2    | Ser claros al momento de proporcionar la información  |
| 3    | Datos a conocer de manera clara   |
| 4    | Dar a conocer de manera mas clara la mision y vision  |
| 5    | Solucionar mejor la información y generarla a la hora de entrega  |
| 6    | Mas información cuando se entra al hospital.  |
| 7    | Mas información clara, tipos, carteleras y capacitaciones.  |
| 8    | Hacer mas énfasis en estos temas de manera continua.  |
| 9    | Guiar al empleado por medio de reuniones donde se explique claramente los aspectos que se hablan (mision, vision, etc.) |
| 10   | Hacer mas énfasis en este tema.   |
| 11   | Socializar la mision y vision del hospital con los empleados.   |

Fuente: propia – grupo de investigación

## 4.2 Estructura Organizacional

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

### 4.2.1 Medición de estructura organizacional

Tabla 14. Medición de estructura organizacional

| FACTOR 2:                        | Media aritmética |
|----------------------------------|------------------|
| <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> | 8,03             |

Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de calificación de esta dimensión es de 8,03, por lo cual su calificación cualitativa es BUENO, por ende, refleja el buen grado de uniformidad en las respuestas escogidas por los encuestados.

Tabla 15. Frecuencia calificación estructura organizacional:

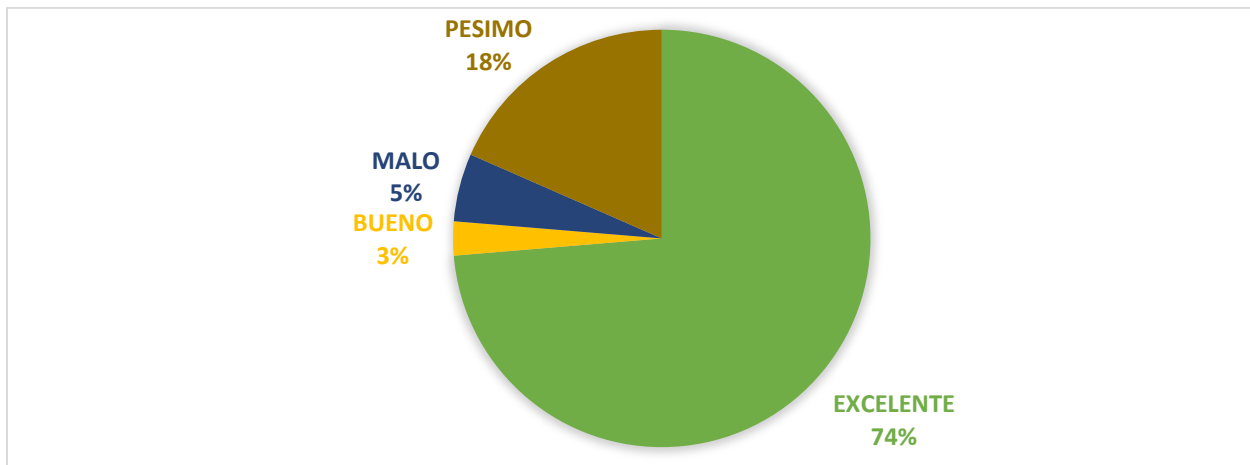
| NIVEL DE SATISFACCIÓN | FRECUENCIAS |
|-----------------------|-------------|
| EXCELENTE             | 28          |



|           |   |
|-----------|---|
| MUY BUENO | 0 |
| BUENO     | 1 |
| ACEPTABLE | 0 |
| MALO      | 2 |
| PESIMO    | 7 |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 4. Análisis de frecuencias – estructura organizacional



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida de los empleados en la estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe, refleja que el 74% (28 empleados) están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 18% (7 empleados) consideran que están en el nivel de satisfacción pésimo, el 5% equivalente a (2 empleados) consideraron malo el grado de satisfacción y el 3% (1 empleado) considero bueno el grado de satisfacción.

#### 4.2.2 Análisis de las causas estructura organizacional

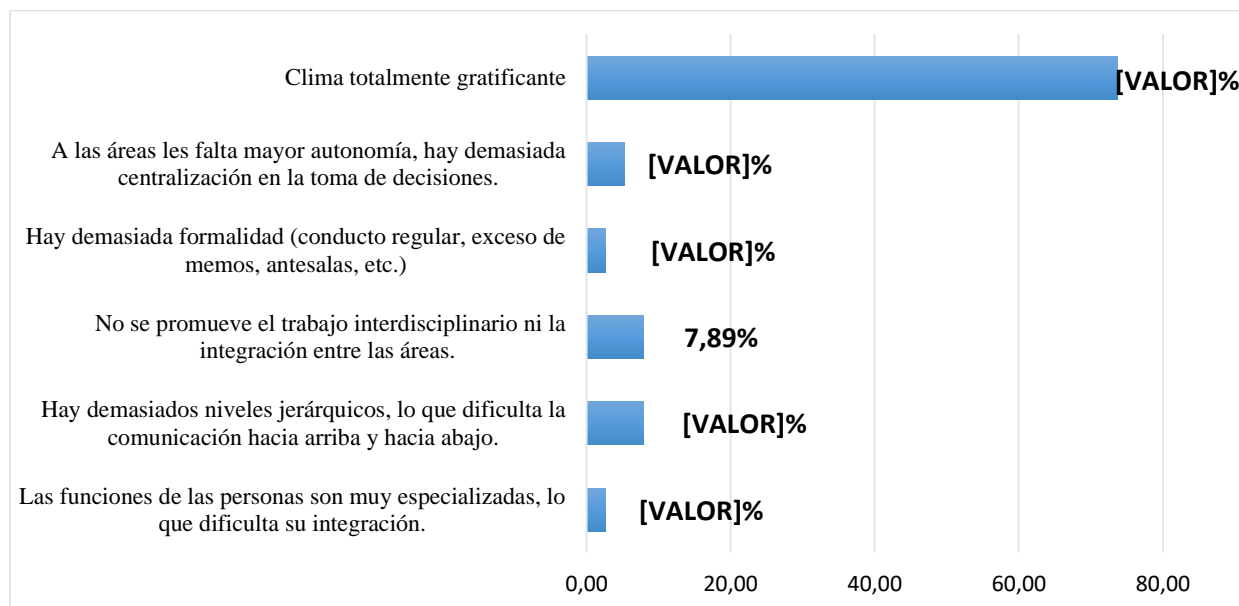
Tabla 16. Análisis de causas estructura organizacional

| CAUSAS   | FRECUENCIAS | %    |
|--|-------------|------|
| Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.           | 1           | 2,63 |
| Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. | 3           | 7,89 |
| No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.                  | 3           | 7,89 |
| Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)                    | 1           | 2,63 |

|   |           |             |
|---|-----------|-------------|
| A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones. | 2         | 5,26        |
| Clima totalmente gratificante   | 28        | 73,68       |
| <b>TOTAL DE LAS FRECUENCIAS</b>   | <b>38</b> | <b>100%</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 5. Análisis de causas – estructura organizacional



Fuente: propia – grupo de investigación

El 73,68% (28 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante con una calificación de 10/10 para este factor, el 5,26% (2 encuestados) manifiestan que, a las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones, el 2,63% (1 encuestados) presenta como causa, que hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.), el 7,89% (3 encuestados) coinciden en afirmar que no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas, el 7,89% (3 encuestados) consideran que hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo y por ultimo el 2,63% (1 encuestado) consideran que las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.

#### 4.2.3 Soluciones propuestas de estructura organizacional

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 17. Soluciones de propuestas de estructura organizacional

| <b>Item</b> | <b>Soluciones propuestas</b>   |
|-------------|--|
| 1           | Que los jefes tengan más comunicación con los empleados  |
| 2           | Realizar integraciones a nivel interno con el fin de conocer el personal de otras dependencias   |
| 3           | Promover más actividades para integrar a los compañeros  |
| 4           | Reformular o generar nuevas forma de queja   |
| 5           | Más actividades de integración en el ámbito laboral para poder compartir con las distintas áreas |
| 6           | Tener una mirada un poco más objetiva  |
| 7           | Generar decisiones colectivas  |
| 8           | Generar más espacios de integración entre jefes y empleados                                      |
| 9           | Más organización en la jerarquía   |
| 10          | Más integración de los empleados con los jefes   |

Fuente: propia – grupo de investigación

### 4.3 Participación

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

#### 4.3.1 Medición de participación

*Tabla 18. Medición de participación*

| <b>FACTOR 3:</b>     | <b>Media aritmética</b> |
|----------------------|-------------------------|
| <b>PARTICIPACIÓN</b> | 7,76                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de calificación de esta dimensión es de 7,76, por lo cual su calificación cualitativa es ACEPTABLE, por ende, refleja el que en las respuestas escogidas por los encuestados se puede inferir en términos generales los trabajadores de la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe, en ocasiones pueden opinar y son escuchados por los superiores, y en muchas ocasiones (en algunos casos) forman parte de las decisiones que se toman en la organización.

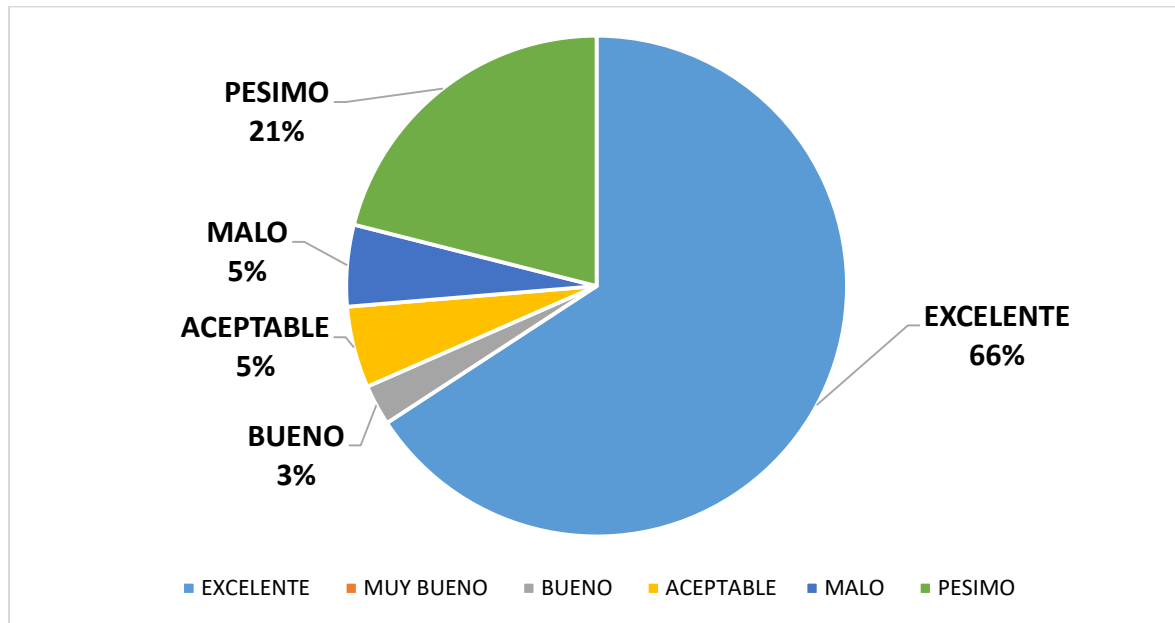
*Tabla 19. Frecuencia calificación de participación:*

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIAS</b> |
|------------------------------|--------------------|
| EXCELENTE                    | 25                 |
| MUY BUENO                    | 0                  |
| BUENO                        | 1                  |
| ACEPTABLE                    | 2                  |

|        |   |
|--------|---|
| MALO   | 2 |
| PESIMO | 8 |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 6. Análisis de frecuencias – participación



Fuente: propia – grupo de investigación

La Participación de los empleados de la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe en todo lo relacionado directamente con su trabajo, teniendo la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, se obtuvo como promedio de satisfacción según la calificación obtenida de los empleados que el 66% (25 empleados) están en el grado de satisfacción excelente, el 21% (8 empleados) creen que el grado de satisfacción es de pésimo, el 5% (2 empleados) califica como malo el malo el grado de satisfacción, mientras que el 5%(2 empleados) manifiestan como aceptable el grado de satisfacción y el 3% (1 empleado) cree que el grado de satisfacción del factor de participación es bueno.

#### 4.3.2 Análisis de las causas de participación

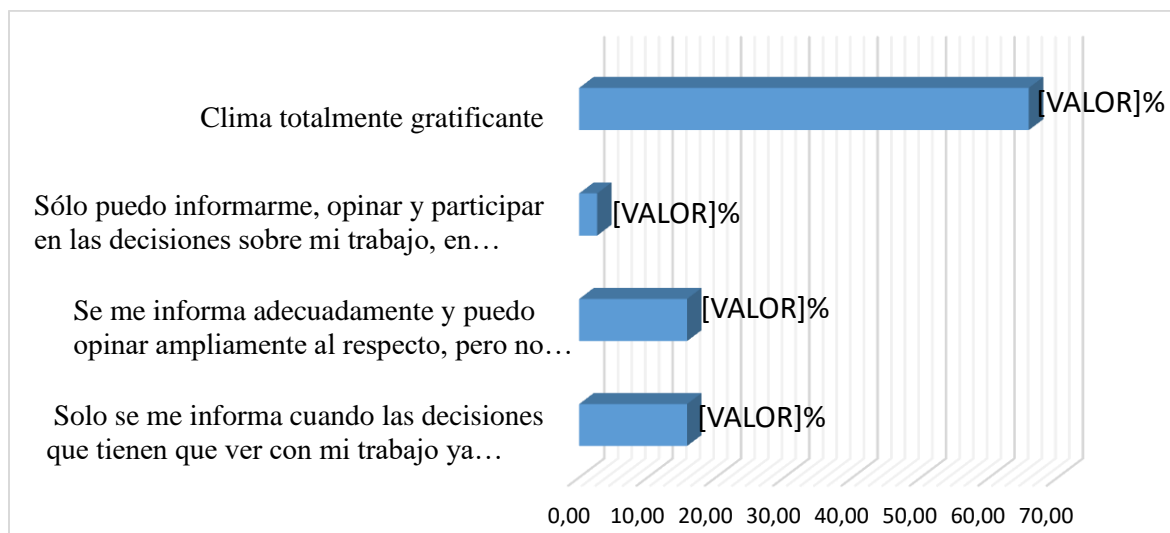
Tabla 20. Análisis de causas de participación

| CAUSAS   | FRECUENCIAS | %     |
|--|-------------|-------|
| Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.               | 6           | 15,79 |
| Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. | 6           | 15,79 |
| Sólo puedo informarme, opinar y participar en las  | 1           | 2,63  |

|  |           |             |
|--|-----------|-------------|
| decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones. |           |             |
| Clima totalmente gratificante                      | 25        | 65,79       |
| <b>TOTAL DE LAS FRECUENCIAS</b>                    | <b>38</b> | <b>100%</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 7. Análisis de causas – participación



Fuente: propia – grupo de investigación

El 65,79% (25 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante con una calificación de 10/10 para este factor, el 2,63% (1 encuestado) manifiestan que, sólo pueden informar, opinar y participar en las decisiones sobre el trabajo, en algunas ocasiones, el 15,79% (6 encuestados) definen como causa, Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones y por otra parte el 15,79% (6 encuestados) consideran que, Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.

#### 4.3.3 Soluciones propuestas de participación

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 21. Soluciones de propuestas de participación

| Item | Soluciones propuestas   |
|------|---|
| 1    | Tener en cuenta las opiniones de los trabajadores a la hora de tomar decisiones           |
| 2    | Realizar mesas de trabajo en las cuales se tenga en cuenta las decisiones de las mayorías |
| 3    | Tener en cuenta las opiniones de los trabajadores a la hora tomar decisiones              |
| 4    | Creación de mesas de trabajo  |

|    |  |
|----|--|
| 5  | Tener en cuenta las opiniones de los empleados                   |
| 6  | Reforzar los comité y tener en cuenta las opiniones de todos     |
| 7  | Generar mesas de trabajo para tener una perspectiva más completa |
| 8  | Establecer mesas de trabajo por departamento                     |
| 9  | Tener más en cuenta la opinión de cada dependencia               |
| 10 | Tener en cuenta todas las opiniones                              |
| 11 | Tener más en cuenta el personal o auxiliarles de cada área       |
| 12 | Tener en cuenta las opiniones de los trabajadores                |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.4 Instalaciones Y Elementos De Trabajo

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

##### 4.4.1 Medición de instalaciones y elementos de trabajo

Tabla 22. Medición de instalaciones y elementos de trabajo

| <b>FACTOR 4:</b>                            | <b>Media aritmética</b> |
|---|-------------------------|
| <b>INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO</b> | 8,5                     |

Fuente: propia – grupo de investigación

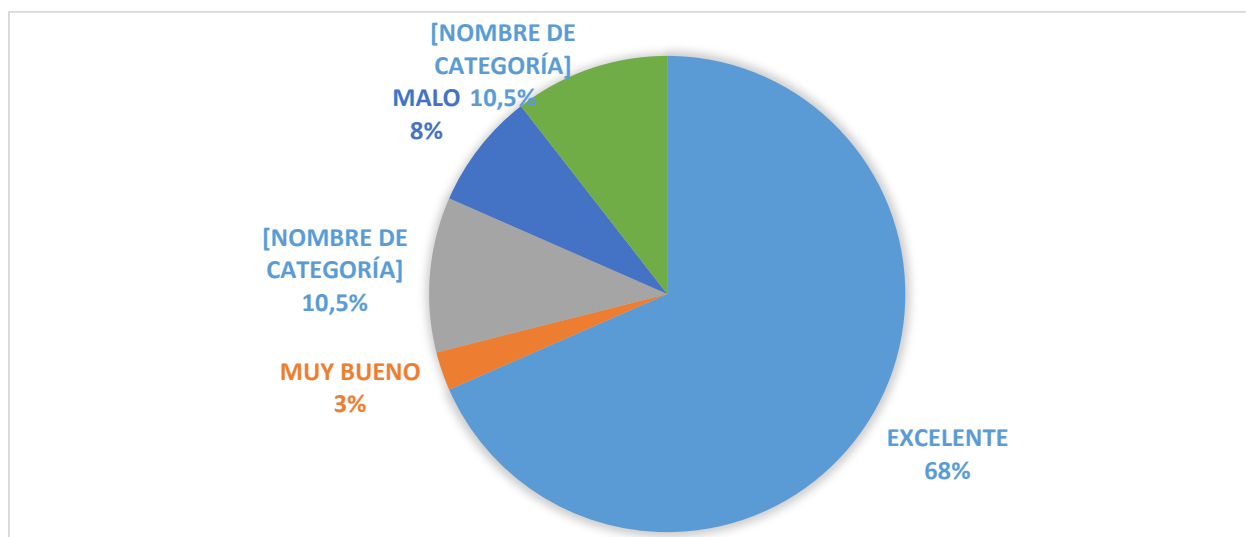
El promedio de calificación de esta dimensión es de 8,5, estando su calificación cualitativa como BUENO, por consiguiente, refleja que en los empleados de la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe, se sienten bien con las instalaciones y elementos de trabajo.

Tabla 23. Frecuencia calificación de instalaciones y elementos de trabajo:

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIAS</b> |
|------------------------------|--------------------|
| EXCELENTE                    | 26                 |
| MUY BUENO                    | 1                  |
| BUENO                        | 4                  |
| ACEPTABLE                    | 0                  |
| MALO                         | 3                  |
| PESIMO                       | 4                  |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 8. Análisis de frecuencias – instalaciones y elementos de trabajo



Fuente: propia – grupo de investigación

Las instalaciones y elementos de trabajo de la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe ayudan diariamente al realizar las labores, que permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo, para este factor consideraron con el 68% (26 empleados) que este factor esta en satisfaccion excelente, el 11% ( 4 empleados) califican este factor como pesimo, mientras el 10,5% (4 empleados) lo califican con la saftisfaccion de bueno, para el 8% (3 empleados) el nivel de satsosfaccion es malo y para el 3% (1 empleado) el grado de satisfaccion del factor es muy bueno.

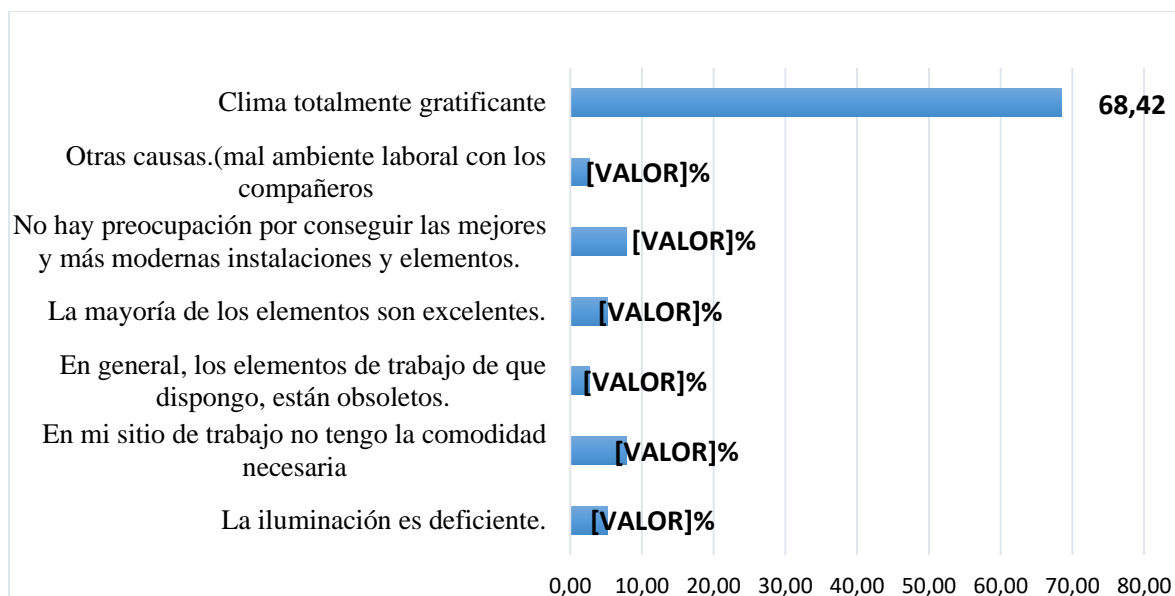
#### 4.4.2 Análisis de las instalaciones y elementos de trabajo

Tabla 24. Análisis de las instalaciones y elementos de trabajo

| CAUSAS  | FRECUENCIAS | %           |
|---|-------------|-------------|
| La iluminación es deficiente.   | 2           | 5,26        |
| En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria                                  | 3           | 7,89        |
| En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.                  | 1           | 2,63        |
| La mayoría de los elementos son excelentes.   | 2           | 5,26        |
| No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos. | 3           | 7,89        |
| Otras causas.(mal ambiente laboral con los compañeros                                   | 1           | 2,63        |
| Clima totalmente gratificante   | 26          | 68,42       |
| <b>TOTAL DE LAS FRECUENCIAS</b>   | <b>38</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 9. Análisis de causas – instalaciones y elementos de trabajo



Fuente: propia – grupo de investigación

El 68,42% (26 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante con una calificación de 10/10 para este factor, el 5,26% (2 encuestados) manifiestan que, La iluminación es deficiente, por otro lado el 7,89 (3 encuestados) seleccionaron, En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria, el 2,63%(1 encuestado) creen que como causa, En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos, por otra parte el 5,26% (2 encuestados) suponen que La mayoría de los elementos son excelentes, el 7,79 (3 encuestados) consideran que la causa para este factor es, no hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos y por ultimo el 2,63 (1 encuestado) define como otras causas, mal ambiente laboral con los compañeros.

#### 4.4.3 Soluciones propuestas de instalaciones y elementos de trabajo

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 25. Soluciones de propuestas de instalaciones y elementos de trabajo

| Item | Soluciones propuestas   |
|------|---|
| 1    | Mejora o acondicionamiento de espacios                                |
| 2    | Fijar respeto entre empleados y límites de autoridad entre los mismos |
| 3    | Remodelación de equipos y ambientes                                   |
| 4    | Acondicionamiento del establecimiento                                 |
| 5    | Falta un poco de iluminación en varias áreas del hospital             |
| 6    | Renovar los elementos   |
| 7    | Administrar más espacios para poder trabajar                          |
| 8    | Pensar en el bienestar del trabajador                                 |



|    |  |
|----|--|
| 9  | Llevar o tener un mejor orden en cada área |
| 10 | Innovar los elementos de trabajo           |
| 11 | Renovar los implementos de trabajo         |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.5 Holismo Y Sinergia

Supuesto: El holismo y sinergia se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

A continuación, se presentan los resultados:

##### 4.5.1 Holismo y sinergia

*Tabla 26. Holismo y sinergia*

| <b>FACTOR 5:</b>          | <b>Media aritmética</b> |
|---------------------------|-------------------------|
| <b>HOLISMO Y SINERGIA</b> | 8,11                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

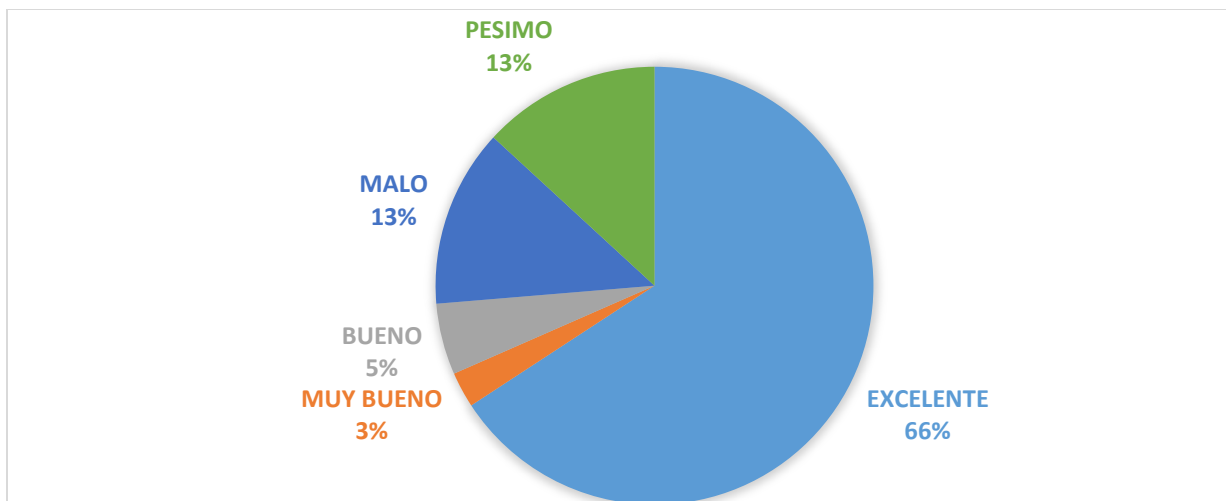
El promedio de calificación de esta dimensión es de 8,11, donde su calificación cualitativa es BUENO, por consiguiente, refleja que en los empleados de la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe, casi siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización.

*Tabla 27. Frecuencia calificación de holismo y sinergia*

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIAS</b> |
|------------------------------|--------------------|
| EXCELENTE                    | 25                 |
| MUY BUENO                    | 1                  |
| BUENO                        | 2                  |
| ACEPTABLE                    | 0                  |
| MALO                         | 5                  |
| PESIMO                       | 5                  |

Fuente: propia – grupo de investigación

*Gráfica 10. Análisis de frecuencias – holismo y sinergia*



Fuente: propia – grupo de investigación

La Integración de personas y las áreas en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe, es por esto que este factor fue considerado con el 66% (25 encuestados) que están en un grado de satisfacción excelente, el 13% (5 encuestados) califican este factor como pesimo, el 13% (5 encuestados) lo califican con la satisfacción de Malo, para el 5% (2 encuestados) el nivel de satisfacción es bueno y para el 3% (1 empleado) el grado de satisfacción del factor es muy bueno.

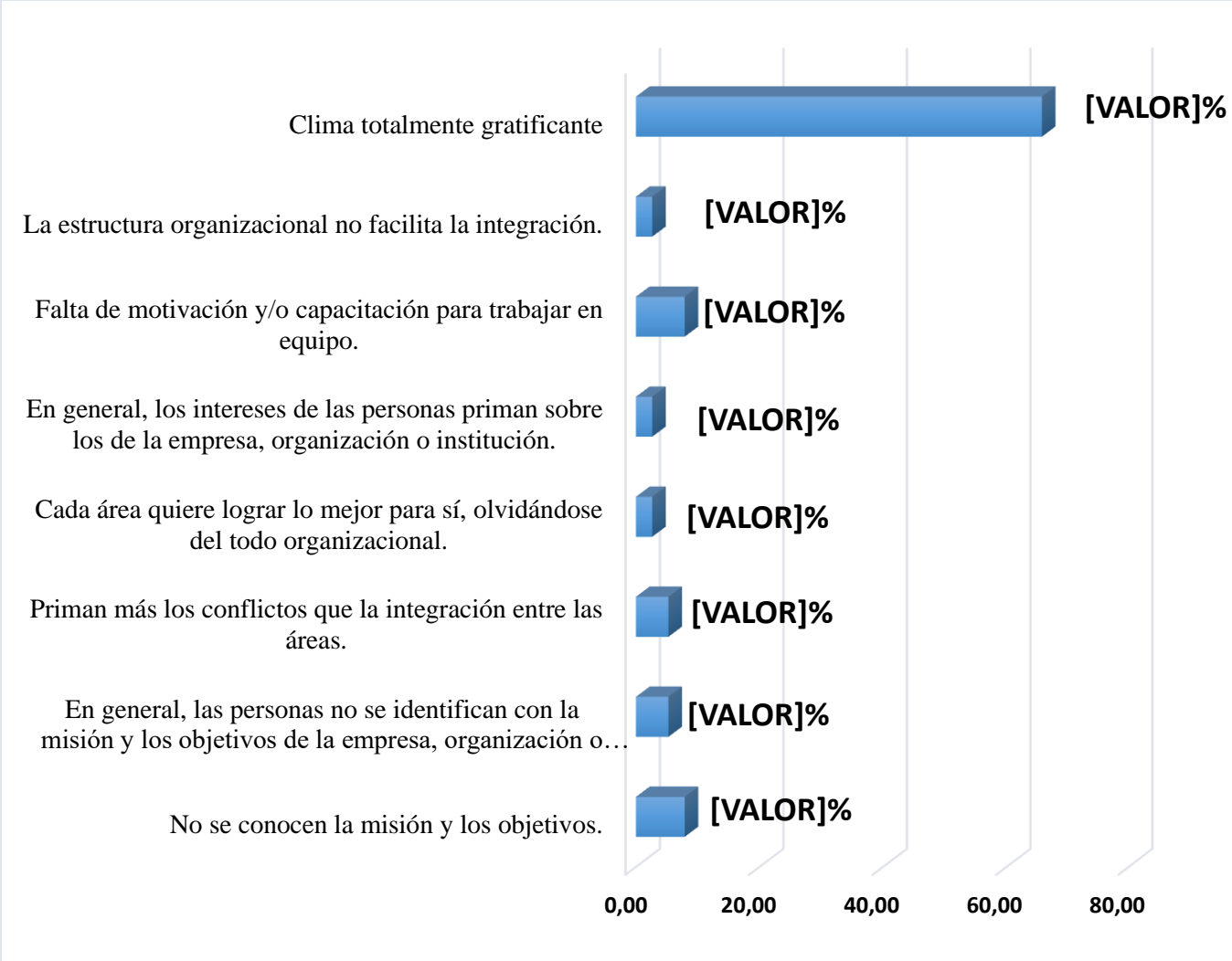
#### 4.5.2 Análisis de holismo y sinergia

Tabla 28. Análisis de holismo y sinergia

| CAUSAS  | FRECUENCIAS | %           |
|---|-------------|-------------|
| No se conocen la misión y los objetivos.  | 3           | 7,89        |
| En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan. | 2           | 5,26        |
| Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.   | 2           | 5,26        |
| Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.  | 1           | 2,63        |
| En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.   | 1           | 2,63        |
| Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.   | 3           | 7,89        |
| La estructura organizacional no facilita la integración.  | 1           | 2,63        |
| Clima totalmente gratificante   | 25          | 65,79       |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>  | <b>38</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 11. Análisis de causas – holismo y sinergia



Fuente: propia – grupo de investigación

El 65,79% (25 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante con una calificación de 10/10 para este factor, por otro lado, el 2,63% (1 encuestado) manifiestan que, La estructura organizacional no facilita la integración, el 7,89 (3 encuestdos) seleccionaron, Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo, el 2,63%(1 encuestado) creen que como causa, En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución, el 2,63%(1 encuestado) consideran que, Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional,por otra parte el 5,26% (2 encuestados) suponen que Priman más los conflictos que la integración entre las áreas, el 5,26% (2 encuestados) creen que En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan, y por ultimo el 7,89 (3 encuestados) tienen como causa, No se conocen la misión y los objetivos.

**4.5.3 Soluciones propuestas de holismo y sinergia**

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 29. Soluciones de propuestas de holismo y sinergia

| Item | Soluciones propuestas   |
|------|---|
| 1    | Crear jerarquías de importancia según las situaciones presentadas               |
| 2    | Los sueldos no se pagan puntuales por eso no hay motivación en los empleados    |
| 3    | Incentivar el trabajo en equipo   |
| 4    | Integrar más al personal  |
| 5    | Dar a conocer la misión y la visión   |
| 6    | Dar espacio para las integraciones  |
| 7    | Más socialización de la misión y la visión                                      |
| 8    | Implementar pausas activas o actividades que puedan mejorar el ambiente laboral |
| 9    | Dar a conocer el enfoque misionarios y visionario del hospital                  |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.6 Liderazgo

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.

Los resultados se presentan a continuación:

##### 4.6.1 Liderazgo

Tabla 30. Liderazgo

| FACTOR 6: | Media aritmética |
|-----------|------------------|
| LIDERAZGO | 8,66             |

Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de calificación de esta dimensión es de 8,66, con grado de calificación cualitativa BUENO, por consiguiente, se cree que los empleados de la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y se encuentran motivados por el personal a cargo de ellos.

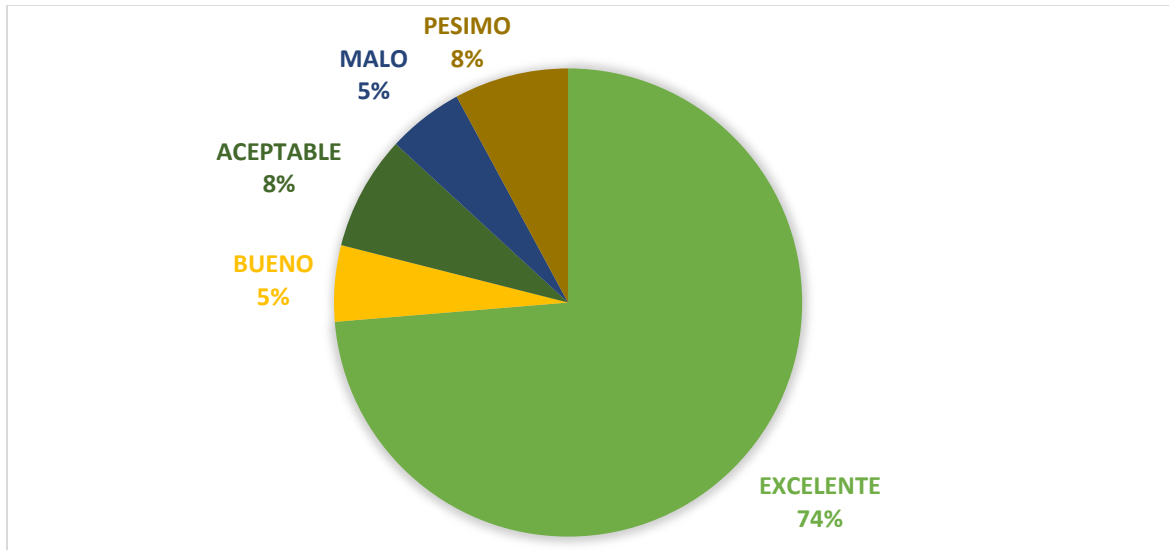
Tabla 31. Frecuencia Calificación Liderazgo

| NIVEL DE SATISFACCIÓN | FRECUENCIAS |
|-----------------------|-------------|
| EXCELENTE             | 28          |
| MUY BUENO             | 0           |

|           |   |
|-----------|---|
| BUENO     | 2 |
| ACEPTABLE | 3 |
| MALO      | 2 |
| PESIMO    | 3 |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 13. Análisis de frecuencias – holismo y sinergia



Fuente: propia – grupo de investigación

En la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe, los jefes son personas que motivan sus empleados orientandolos e impulsando a las decisiones y acciones individuales y grupales, por lo tanto este factor fue considerado con el 74% (28 encuestados) que están en un grado de satisfacción excelente, el 8% (3 encuestados) califican este factor como pesimo, el 5% (2 encuestados) lo califican con la satisfacción de Malo, un 8% (3 encuestados) el nivel de satisfacción es aceptable y el 5% (2 encuestados) el grado de satisfacción del factor es bueno.

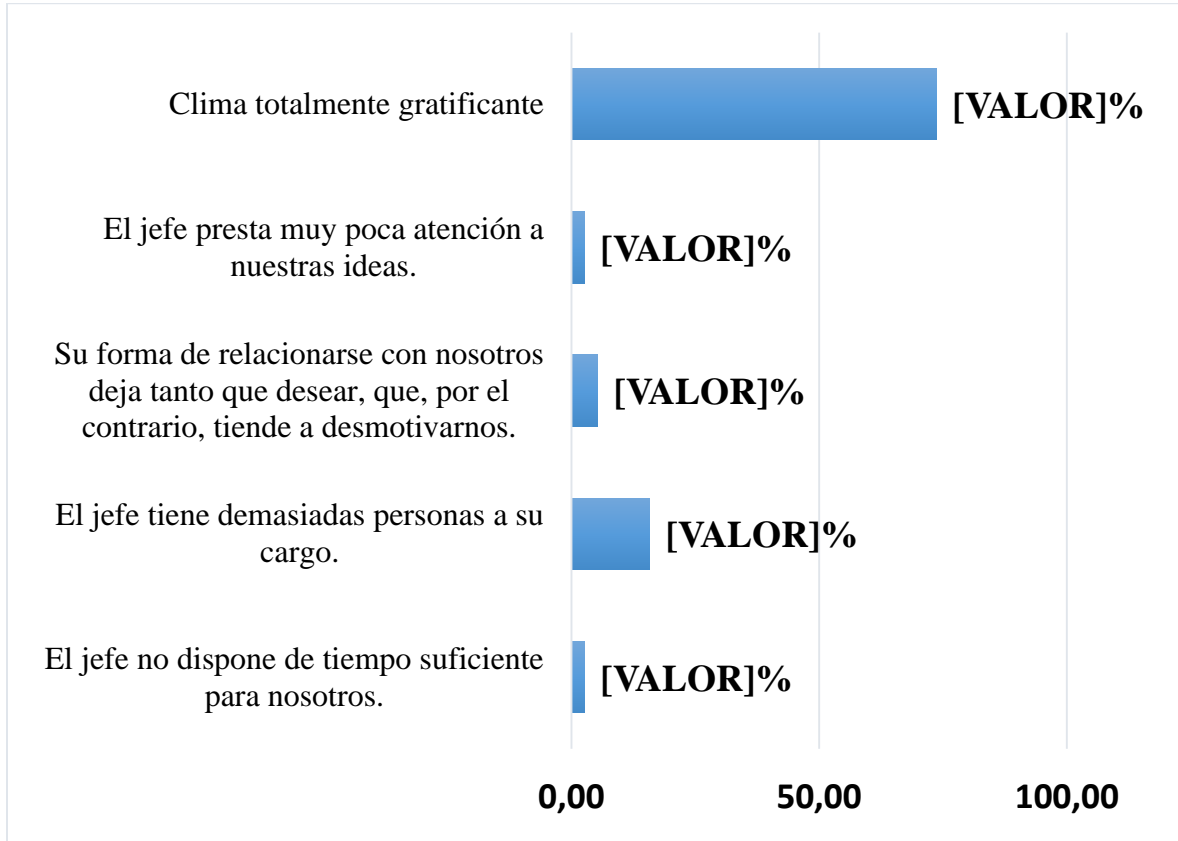
#### 4.6.2 Análisis de liderazgo

Tabla 32. Análisis de Liderazgo

| CAUSAS  | FRECUENCIAS | %         |
|---|-------------|-----------|
| El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.  | 2,63        | 1         |
| El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.   | 15,79       | 6         |
| Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos. | 5,26        | 2         |
| El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.  | 2,63        | 1         |
| Clima totalmente gratificante   | 73,68       | 28        |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>  | <b>100%</b> | <b>38</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 13. Análisis de causas – liderazgo



Fuente: propia – grupo de investigación

El 73,68% (28 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante con una calificación de 10/10 para este factor, por otro lado, el 2,63% (1 encuestado) manifiestan que, El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas, el 5,26% (2 encuestdos) seleccionaron, Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos, el 15,79% (6 encuestados) creen que como causa, El jefe tiene demasiadas personas a su cargo y por ultimo el 2,63 (1 encuestado) tienen como causa, El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.

#### 4.6.3 Soluciones propuestas de liderazgo

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 33. Soluciones de propuestas de liderazgo

| <b>Item</b> | <b>Soluciones propuestas</b>  |
|-------------|---|
| 1           | Definir roles   |
| 2           | Designar más personal que lidere funciones                                |
| 3           | Brindar más capacitaciones de humanización en todo el personal            |
| 4           | Repartir las responsabilidades  |
| 5           | Interactuar más con los empleados   |
| 6           | Crear espacios para relacionarnos   |
| 7           | Definir responsabilidades   |
| 8           | Disminuir las responsabilidades a cargo de cada persona y/o replantearlas |
| 9           | El jefe encargado debe tener más dialogo con los empleados                |
| 10          | Solventando cargas contratando más personal                               |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### **4.7 Toma De Decisiones**

Supuesto: Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos están de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría.

A continuación, se presentan los resultados:

##### **4.7.1 Medición de Toma de Decisiones**

*Tabla 34. Medición de Toma de Decisiones*

| <b>FACTOR 7:</b>          | <b>Media aritmética</b> |
|---------------------------|-------------------------|
| <b>Toma de Decisiones</b> | 8,97                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

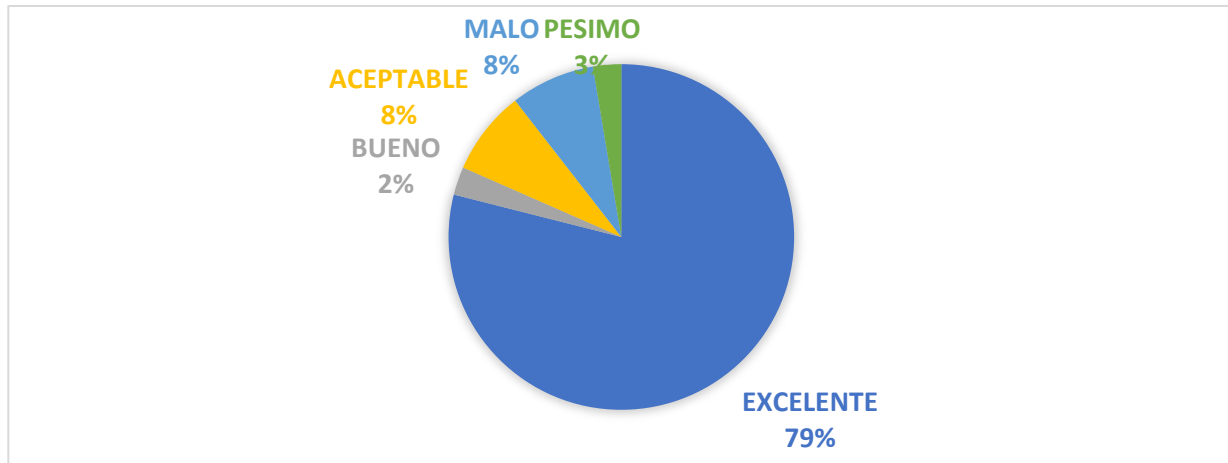
El promedio de calificación de esta dimensión es de 8,97 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO, por ende, refleja que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es muy similar y no se presenta gran dispersión.

*Tabla 35. Frecuencia toma de decisiones:*

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| EXCELENTE                    | 30                |
| MUY BUENO                    | 0                 |
| BUENO                        | 1                 |
| ACEPTABLE                    | 3                 |
| MALO                         | 3                 |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 14. Análisis de frecuencias – Toma de Decisiones



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida respecto a las decisiones tomadas en la E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Aipe muestra que el 79% equivalente a 30 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 8% equivalente a 3 empleados consideraron que están en el nivel de satisfacción es malo, de igual manera, un 8% equivalente a 3 empleados consideran aceptable el grado de satisfacción, un 3% equivalente a 1 empleado que considero pésimo el grado de satisfacción y por ultimo un 3% equivalente a 1 empleado quien considero bueno el grado de satisfacción, según este factor.

#### 4.7.2 Análisis de las causas

Tabla 36. Análisis de causas toma de decisiones

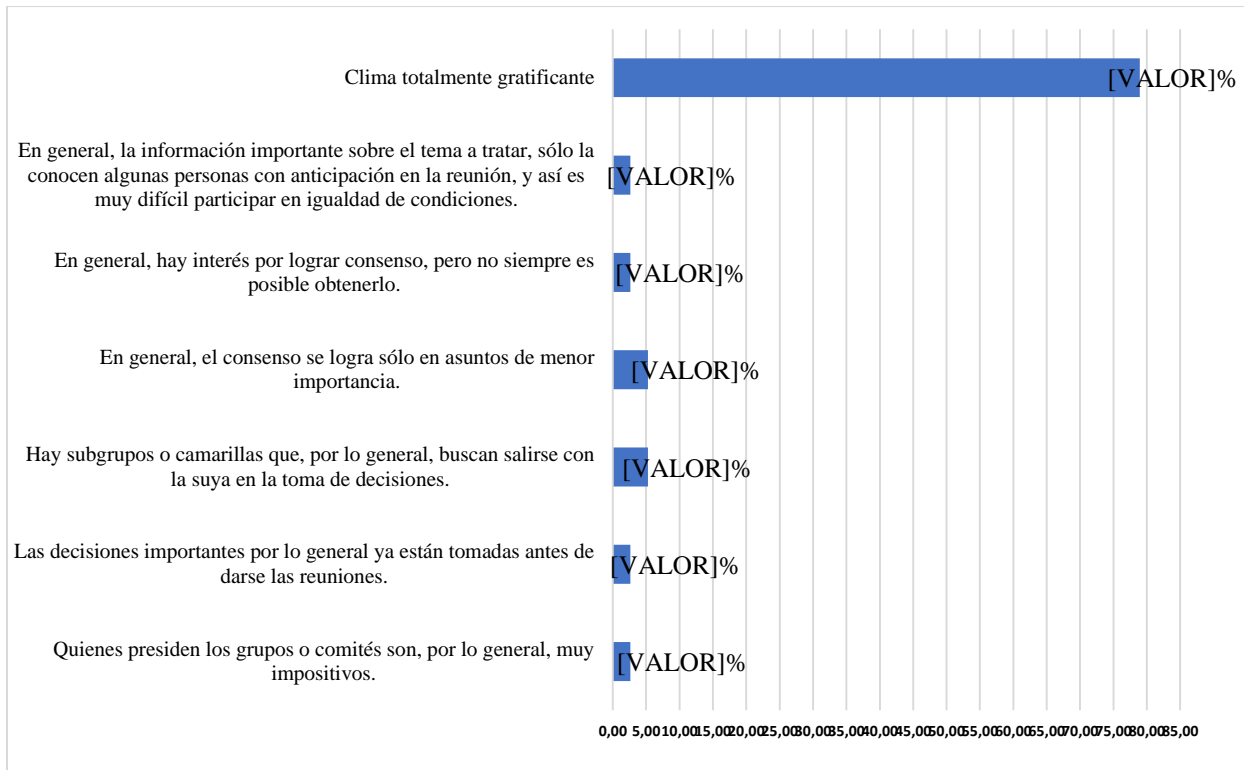
| CAUSAS   | FRECUENCIA | %    |
|--|------------|------|
| Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.  | 1          | 2,63 |
| Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.   | 1          | 2,63 |
| Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.   | 2          | 5,26 |
| En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.   | 2          | 5,26 |
| En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.   | 1          | 2,63 |
| En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones. | 1          | 2,63 |



|                               |           |            |
|-------------------------------|-----------|------------|
| Clima totalmente gratificante | 30        | 78,95      |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>      | <b>38</b> | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 15. Análisis de causas – Toma de Decisiones



Fuente: propia – grupo de investigación

El 78,95% (30 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 5,26% (2 encuestados) supusieron que, hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones, con el mismo porcentaje, el 5,26% (2 encuestados) creen que en general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia, el 2,63% (1 encuestados) coincidiendo, cuatro veces, consideraron que quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos, que las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones, que en general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo y que la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones, simultáneamente.

#### 4.7.3 Soluciones propuestas de toma de decisiones

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 37. Soluciones de toma de decisiones

| Ítem | Soluciones propuestas   |
|------|---|
| 1    | Tomar en cuenta las opiniones de cada empleado                    |
| 2    | Promover reuniones para socializar las situaciones del hospital   |
| 3    | Creación de comités   |
| 4    | Establecer entes de control y mecanismos de participación interna |
| 5    | Revisar las funciones de los comités                              |
| 6    | Mejoras en el funcionamiento de los comité                        |
| 7    | Tener en cuenta la opinión del personal                           |
| 8    | Generar más espacios de discusión                                 |
| 9    | Tener en cuenta la opinión de los otros empleados                 |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.8 Trabajo Gratificante

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

##### 4.8.1 Medición de Trabajo Gratificante

Tabla 38. Medición de Trabajo Gratificante

| FACTOR 8:            | Media aritmética |
|----------------------|------------------|
| Trabajo Gratificante | 8,82             |

Fuente: propia – grupo de investigación

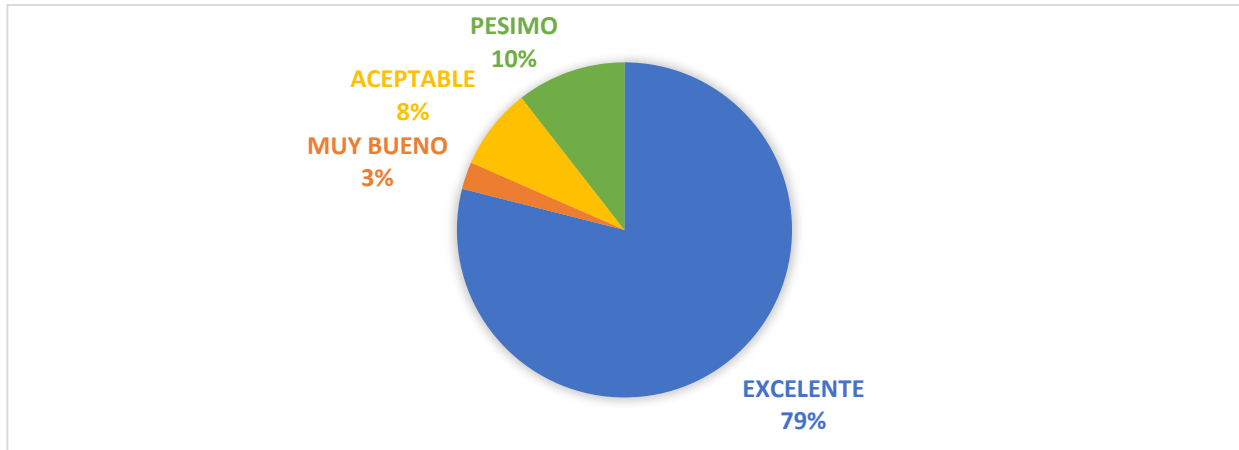
El promedio de calificación de esta dimensión es de 8,82 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO, por ende, refleja que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es muy similar y no se presenta gran dispersión.

Tabla 39. Trabajo gratificante:

| NIVEL DE SATISFACCIÓN | FRECUENCIAS |
|-----------------------|-------------|
| EXCELENTE             | 30          |
| MUY BUENO             | 1           |
| BUENO                 | 0           |
| ACEPTABLE             | 3           |
| MALO                  | 0           |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 16. Análisis de frecuencias – Trabajo Gratificante



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida teniendo en cuenta la ubicación o funciones de cada uno de los integrantes de la E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Aipe, más exactamente con su satisfacción, muestra que el 79% equivalente a 30 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 10% equivalente a 4 empleados consideraron que están en el nivel de satisfacción es pésimo, un 8% equivalente a 3 empleados consideran aceptable el grado de satisfacción, y el 3% equivalente a 1 empleado considero muy bueno el grado de satisfacción, según este factor.

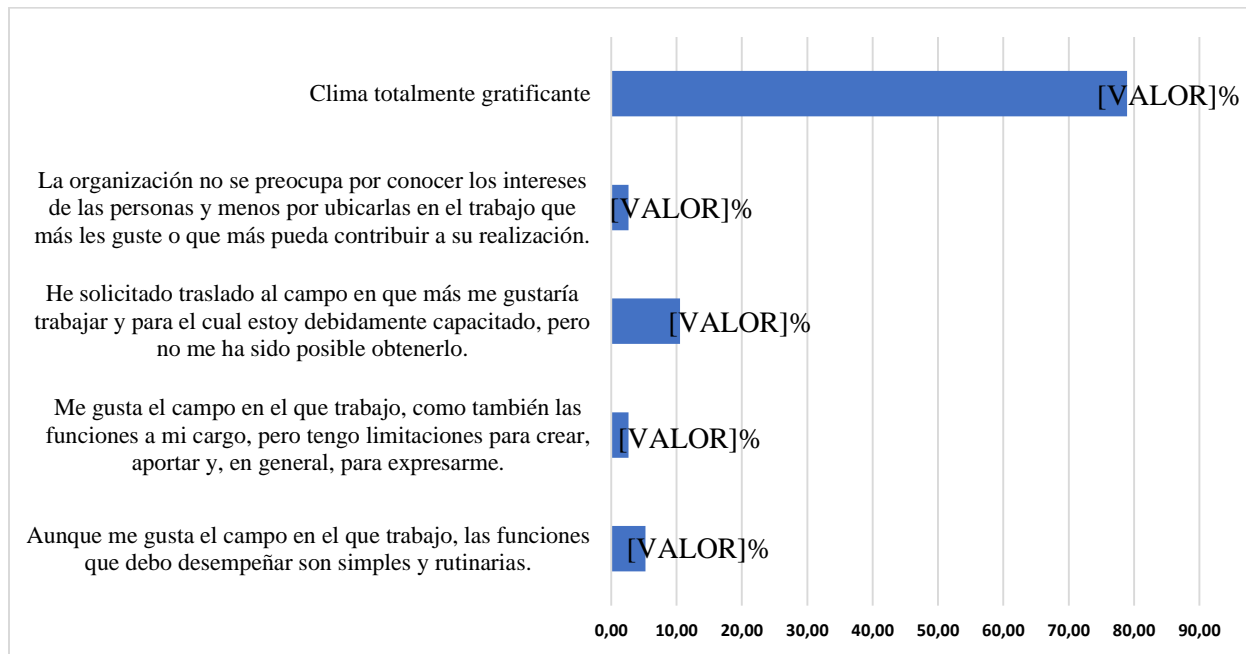
#### 4.8.2 Análisis de las causas

Tabla 40. Análisis de trabajo gratificante

| CAUSAS  | FRECUENCIA | %     |
|---|------------|-------|
| Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.   | 2          | 5,26  |
| Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.                     | 1          | 2,63  |
| He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.                          | 4          | 10,53 |
| La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización. | 1          | 2,63  |
| Clima totalmente gratificante   | 30         | 78,95 |

Fuente: propia – grupo de investigación

*Gráfica 17. Análisis de causas – Trabajo Gratificante*



Fuente: propia – grupo de investigación

El 78,95% (30 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 10,53% (4 encuestados) definen He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo, el 5,26% (2 encuestados) supusieron que, aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias, el 2,63% (1 encuestado) coincidiendo, dos veces, consideraron que les gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme y el segundo porcentaje que la organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.simultáneamente.

### 4.8.3 Soluciones propuestas de Trabajo Gratificante

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

*Tabla 41. Soluciones de Trabajo Gratificante*

| <i>Ítem</i> | <i>Soluciones propuestas</i> |
|-------------|------------------------------|
|-------------|------------------------------|

- 1 | Evaluar las aptitudes de cada integrante en la empresa
- 2 | Velar por los intereses de los empleados
- 3 | Pensar en los deseos de los empleados
- 4 | Revisar si las personas son aptas para los cargos
- 5 | Tener en cuenta que cada persona debe tener cierto # de responsabilidades
- 6 | Tener en cuenta las capacidades para lo que estudié y apliqué cuando me contrataron
- 7 | Agilizar los procesos
- 8 | Realizar diferentes pausas activas durante la jornada

Fuente: propia – grupo de investigación

## 4.9 Desarrollo Personal

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

### 4.9.1 Medición de Desarrollo Personal

Tabla 42. Medición de Desarrollo Personal

| <b>FACTOR 9:</b>           | <b>Media aritmética</b> |
|----------------------------|-------------------------|
| <b>Desarrollo Personal</b> | 9,34                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

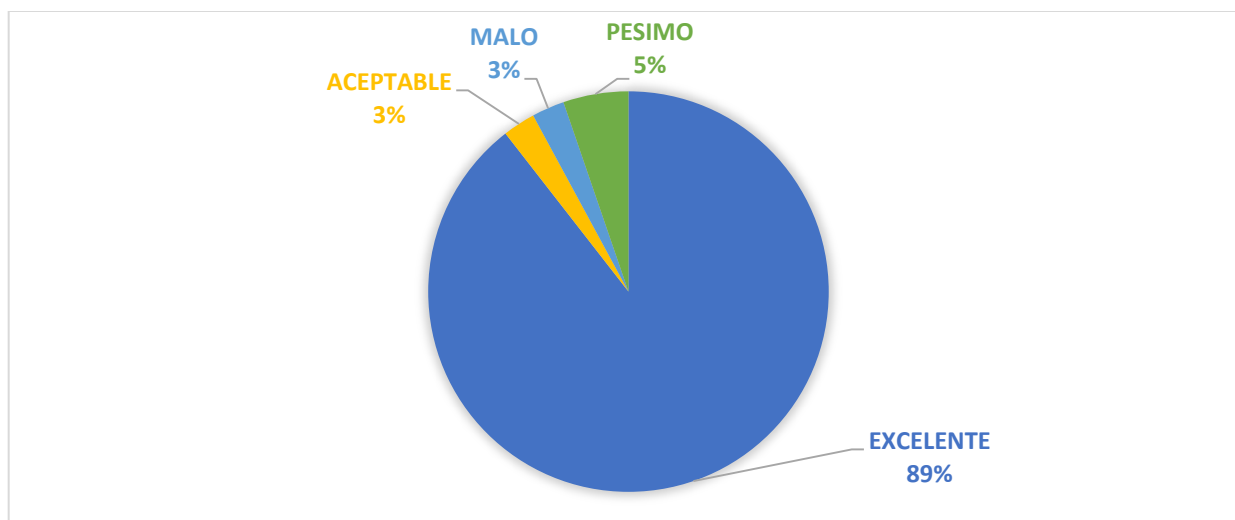
El promedio de calificación de esta dimensión es de 9,34 por lo cual su calificación cualitativa es de MUY BUENO, por ende, refleja que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es muy similar y no se presenta gran dispersión.

Tabla 43. Análisis desarrollo personal:

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| EXCELENTE                    | 34                |
| MUY BUENO                    | 0                 |
| BUENO                        | 0                 |
| ACEPTABLE                    | 1                 |
| MALO                         | 1                 |
| PESIMO                       | 2                 |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 18. Análisis de frecuencias – Desarrollo Personal



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida referente a la estimulación de la formación personal y profesional muestra que el 89% equivalente a 34 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 5% equivalente a 2 empleados consideraron que están en el nivel de satisfacción es pésimo, un 3% equivalente a 1 empleado considera malo el grado de satisfacción, y el 3% equivalente a 1 empleado considero aceptable el grado de satisfacción, según este factor.

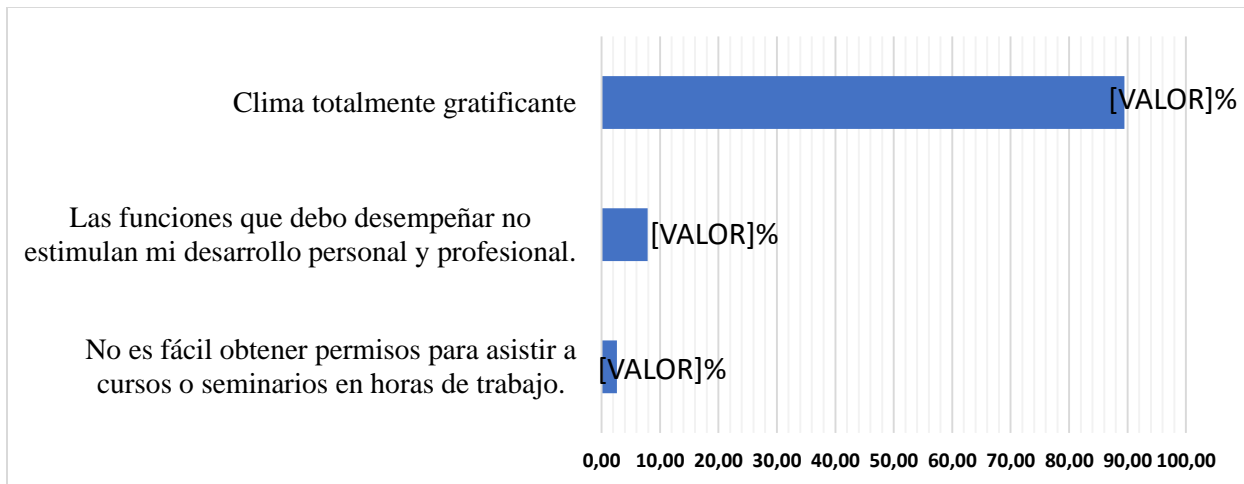
#### 4.9.2 Análisis de las causas

Tabla 44. Análisis de desarrollo personal

| CAUSAS   | FRECUENCIA | %          |
|--|------------|------------|
| No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. | 1          | 2,63       |
| Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. | 3          | 7,89       |
| Clima totalmente gratificante  | 34         | 89,47      |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>   | <b>38</b>  | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 19. Análisis de causas – Desarrollo Personal



Fuente: propia – grupo de investigación

El 89,47% (34 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 7,89% (3 encuestados) cree que las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional, y el 2,63% (1 encuestado) considera que no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.

#### 4.9.3 Soluciones propuestas de Desarrollo Personal

En la tabla siguiente se presentan dos soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 45. Soluciones de Desarrollo Personal

| Ítem | Soluciones propuestas                                   |
|------|---|
| 1    | Incentivar a los empleados a superarse                  |
| 2    | Permitir al empleado el permiso para sus capacitaciones |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.10 RELACIONES INTERPERSONALES

Supuesto: Entre mejores sean las relaciones interpersonales de los empleados la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe, mejor será su clima organizacional y el desempeño de sus funciones será mucho más gratificante.

##### 4.10.1 Medición de relaciones interpersonales

Tabla 46. Medición de relaciones interpersonales

|                                   |                         |
|-----------------------------------|-------------------------|
| <b>FACTOR 10:</b>                 | <b>Media aritmética</b> |
| <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> | 5.71                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

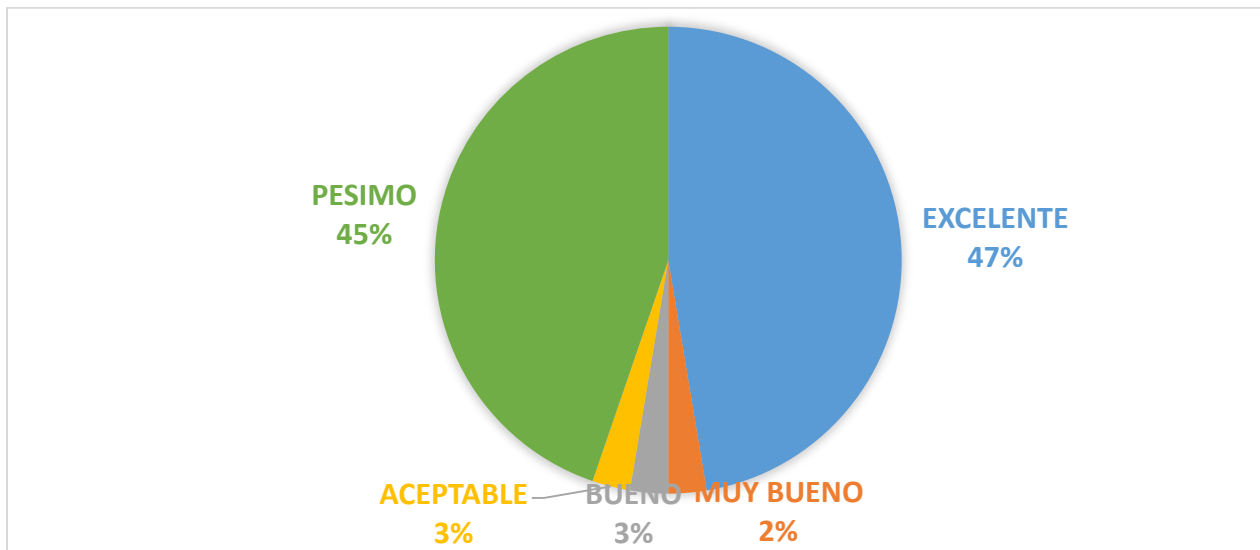
El promedio de calificación de esta dimensión es de 5,71 por lo cual su interpretación cualitativa es considerada como MALA, dado que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor no es muy buena y se presenta bastante dispersión.

*Tabla 47. Frecuencia calificación relaciones interpersonales*

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIAS</b> |
|------------------------------|--------------------|
| EXCELENTE                    | 18                 |
| MUY BUENO                    | 1                  |
| BUENO                        | 1                  |
| ACEPTABLE                    | 1                  |
| MALO                         | 0                  |
| PESIMO                       | 17                 |

Fuente: propia – grupo de investigación

*Gráfica 40. Análisis de frecuencias – relaciones interpersonales*



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida respecto al nivel de satisfacción de las relaciones interpersonales que se dan en la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe, refleja que el 47% equivalente a 18 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 45% equivalente a 17 empleados consideraron que están en el nivel de



satisfacción pésimo, un 3% equivalente a 1 empleados consideraron aceptable el grado de satisfacción, un 3% correspondiente a 1 empleados consideraron como bueno el grado de satisfacción y un 2% equivalente 1 empleados consideran como muy bueno su grado de satisfacción sobre las relaciones interpersonales.

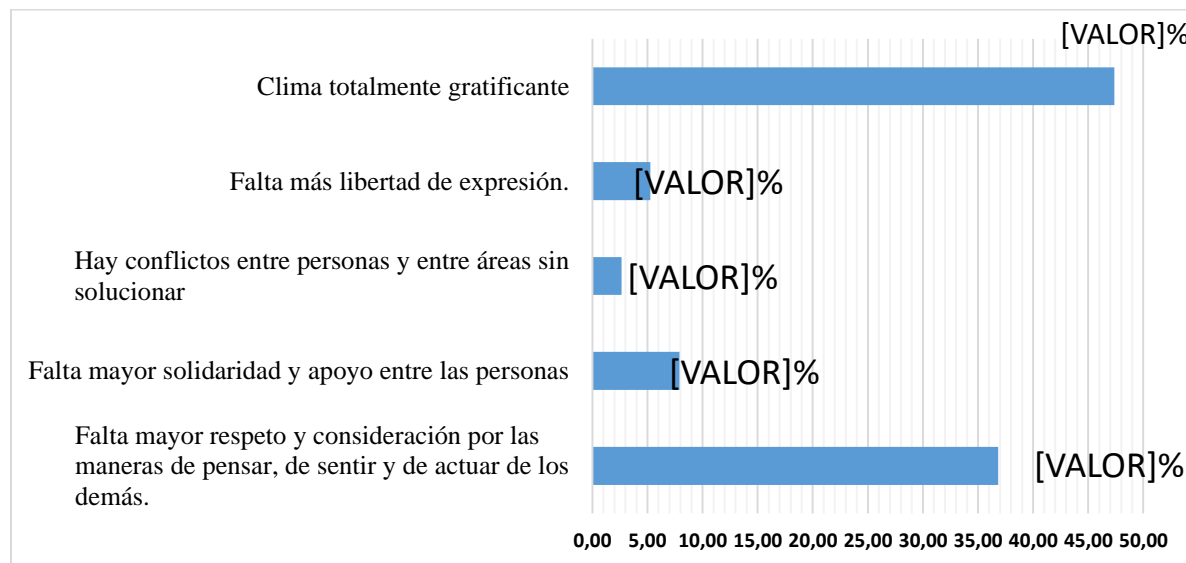
#### 4.10.2 Análisis de las causas

Tabla 48. Análisis de causas relaciones interpersonales

| CAUSAS   | FRECUENCIAS | %           |
|--|-------------|-------------|
| Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. | 14          | 36.84       |
| Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas   | 3           | 7.89        |
| Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar   | 1           | 2.63        |
| Falta más libertad de expresión.   | 2           | 5.26        |
| Clima totalmente gratificante  | 18          | 47.37       |
| <b>TOTAL FRECUENCIA</b>  | <b>38</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 21. Análisis de causas – relaciones interpersonales



Fuente: propia – grupo de investigación

El 47,37% (18 encuestados) consideran que sus relaciones interpersonales y clima son totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 36,84% (14 encuestados) manifiestan que, falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás; el 7,89% (3 encuestados) presenta como causa, que falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas, el 5,26% (2 encuestados) coinciden en afirmar que falta más libertad de expresión y el 2,63% (1 encuestados) exponen como causa que hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar.

### 4.10.3 Soluciones propuestas de Relaciones Interpersonales

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 49. Soluciones de Relaciones Interpersonales

| Item | Soluciones propuestas   |
|------|---|
| 1    | Manejar respetos y distancias entre compañeros                  |
| 2    | Las personas no respetan la intimidad personal de los empleados |
| 3    | Promover más compañerismo y trabajo en equipo                   |
| 4    | Existen problemas pero no es nada que no se pueda solucionar    |
| 5    | Establecer el respeto   |
| 6    | Establecer objetivos en el trabajo                              |
| 7    | Creación de espacios libres de chismorreos                      |
| 8    | La comunidad debe respetar la vida privada de otros             |
| 9    | Socializar problemáticas entre empleados                        |
| 10   | Ética profesional   |
| 11   | Apoyo entre compañeros cuando surjan dificultades               |
| 12   | Priorizar la libertad de conciencia                             |
| 13   | Mantener la vida privada fuera de la empresa                    |
| 14   | Crear conciencia de la falta de respeto existente               |
| 15   | Ser más respetuosos entre empleados                             |
| 16   | Generar respeto entre el personal                               |
| 17   | Ser más sociales y manejar diálogos para mejorar el ambiente    |
| 18   | Se deben respetar la privacidad entre los empleados             |

Fuente: propia – grupo de investigación

### 4.11 Calidad Del Servicio Al Cliente Interno

Supuesto: Entre más oportunos y de mejor sea la calidad sean los requerimientos que reciben de otras personas u otros grupos que permitan continuar con los debidos procesos que desempeñan los empleados la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe, mejor será su clima organizacional y el desempeño de la calidad del servicio al cliente interno será mucho más mejor.

#### 4.11.1 Medición del servicio al cliente interno

Tabla 50. Medición del servicio al cliente interno

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <b>FACTOR 11:</b>                              | <b>Media aritmética</b> |
| <b>CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO</b> | 9.03                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

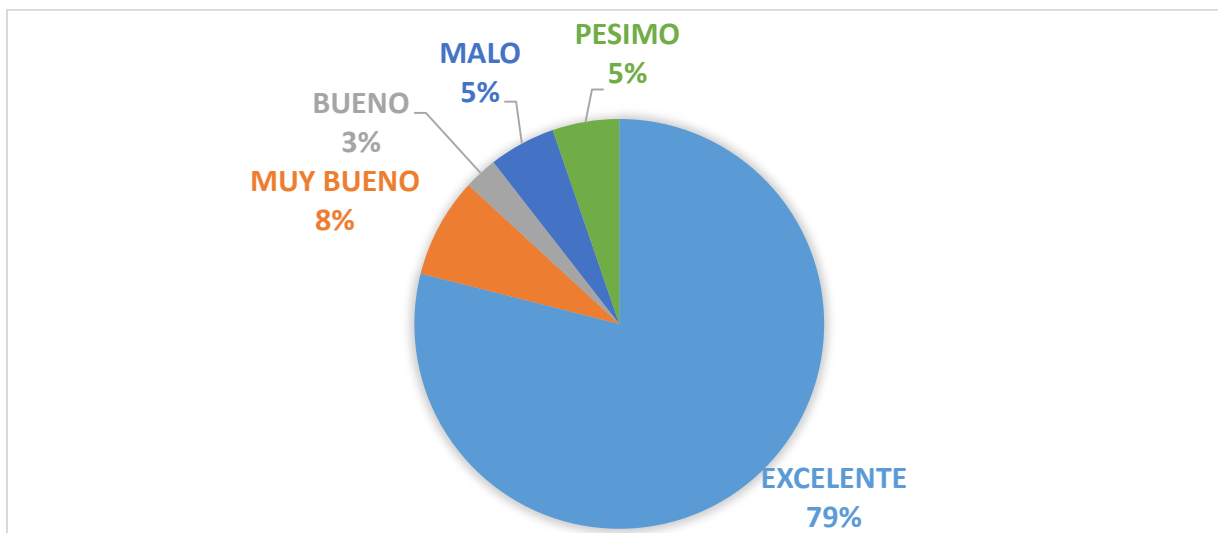
El promedio de calificación de esta dimensión es de 9,03 por lo cual su interpretación cualitativa es considerada como MUY BUENO, dado que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es bastante agradable y se presenta muy poca dispersión.

Tabla 51. Frecuencia del servicio al cliente interno

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| EXCELENTE                    | 30                |
| MUY BUENO                    | 3                 |
| BUENO                        | 1                 |
| ACEPTABLE                    | 0                 |
| MALO                         | 2                 |
| PESIMO                       | 2                 |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 52. Análisis de frecuencias – servicio al cliente interno



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida respecto al nivel de satisfacción de los trabajos que reciben los empleados de la E.S.E Hospital san Carlos del Municipio de Aipe de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son en general trabajos de calidad, acordes con los requerimientos necesarios por lo cual se refleja que el 79% equivalente a 30 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 8% equivalente a 3 empleados consideraron que están en el nivel de muy bueno,

un 5% equivalente a 2 empleados consideraron malo el grado de satisfacción, un 5% correspondiente a 2 empleados consideraron como pésimo el grado de satisfacción y un 3% equivalente 1 empleados consideran como muy bueno su grado de satisfacción sobre las relaciones interpersonales.

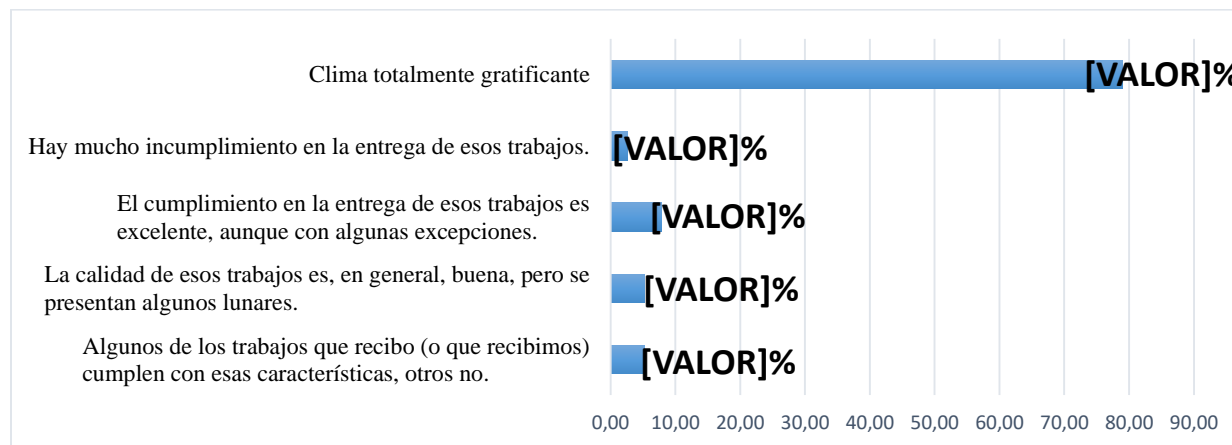
#### 4.11.2 Análisis de las causas

Tabla 52. Análisis del servicio al cliente interno

| CAUSAS   | FRECUENCIAS | %           |
|--|-------------|-------------|
| Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no. | 2           | 5.26        |
| La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.            | 2           | 5.26        |
| El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.     | 3           | 7.89        |
| Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.   | 1           | 2.63        |
| Clima totalmente gratificante  | 30          | 78.95       |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>   | <b>38</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 23. Análisis de causas – servicio al cliente interno



Fuente: propia – grupo de investigación

El 78,95% (30 encuestados) consideran que su servicio al cliente y clima son totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 7,89% (3 encuestados) manifiestan que, el cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.; el 5,26% (2 encuestados) algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no, el 5,26% (2 encuestados) la calidad de esos trabajos

es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares y el 2,63% (1 encuestados) exponen como causa que hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.

#### 4.11.3 Soluciones propuestas Del Servicio Al Cliente Interno

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 53. Soluciones del Servicio Al Cliente Interno

| Item | Soluciones propuestas  |
|------|--|
| 1    | La mayoría de personas que ocupan los diferentes cargos están capacitadas para hacerlo               |
| 2    | Vigilar y percatarse de las personas que irrumpen con los procesos                                   |
| 3    | En las diferentes dependencias hay diferente personal con servicio al cliente que algunas no cumplen |
| 4    | Percatarse de las excepciones  |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.12 Solución De Conflictos

Supuesto: Entre más oportunos y de mejor sea la calidad sean los requerimientos que reciben de otras personas u otros grupos que permitan continuar con los debidos procesos que desempeñan los empleados la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe, mejor será su clima organizacional y el desempeño de la calidad del servicio gracias a la solución de conflictos.

##### 4.12.1 Medición de la Solución de Conflictos

Tabla 54. Medición de la Solución de Conflictos

| FACTOR 12:                          | Media aritmética |
|-------------------------------------|------------------|
| SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES | 8.13             |

Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de calificación de esta dimensión es de 8,13 por lo cual su interpretación cualitativa es considerada como BUENO, dado que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es bastante agradable y se presenta muy poca dispersión.

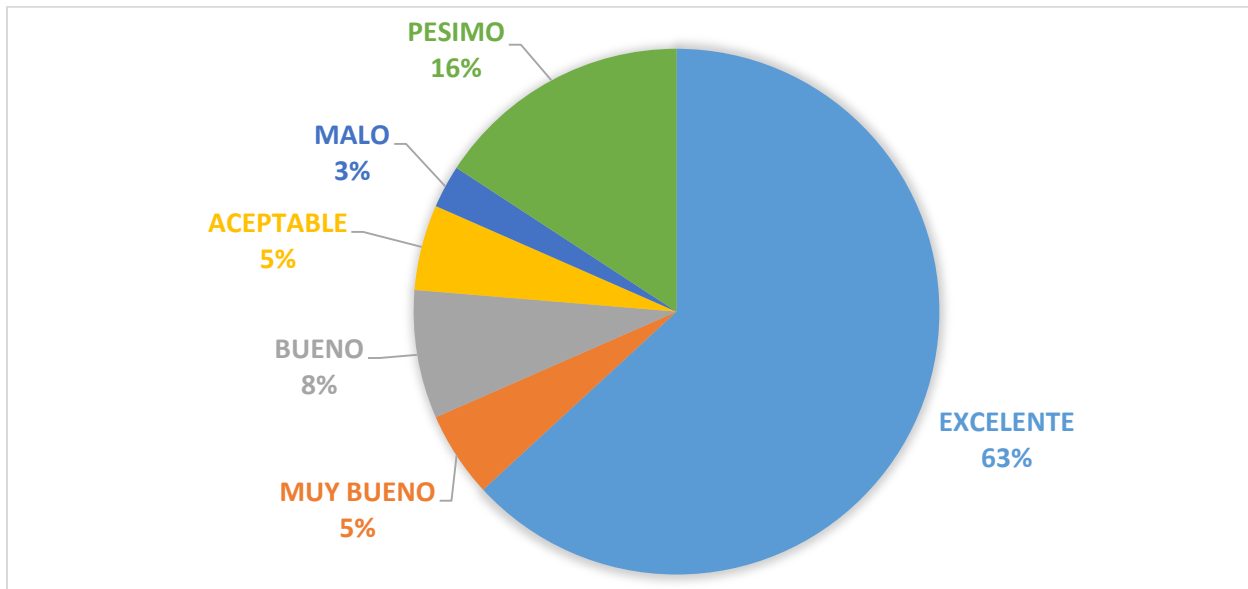
Tabla 55. Frecuencia de la solución de conflictos

| NIVEL DE SATISFACCIÓN | FRECUENCIA |
|-----------------------|------------|
| EXCELENTE             | 24         |
| MUY BUENO             | 2          |
| BUENO                 | 3          |

|           |   |
|-----------|---|
| ACEPTABLE | 2 |
| PESIMO    | 1 |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 64. Análisis de frecuencias – Solución de Conflictos



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida respecto al nivel de satisfacción de la solución de conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se soluciona oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, de acuerdo con los requerimientos necesarios por lo cual se refleja que el 63% equivalente a 24 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 16% equivalente a 6 empleados consideraron que están en el nivel de pésimo, un 8% equivalente a 3 empleados consideraron bueno el grado de satisfacción, un 5% correspondiente a 2 empleados consideraron como muy bueno el grado de satisfacción, un 5% correspondiente a 2 empleados consideraron como aceptable el grado de satisfacción y un 3% equivalente 1 empleados consideran como malo su grado de satisfacción sobre las relaciones interpersonales.

#### 4.12.2 Análisis de las causas

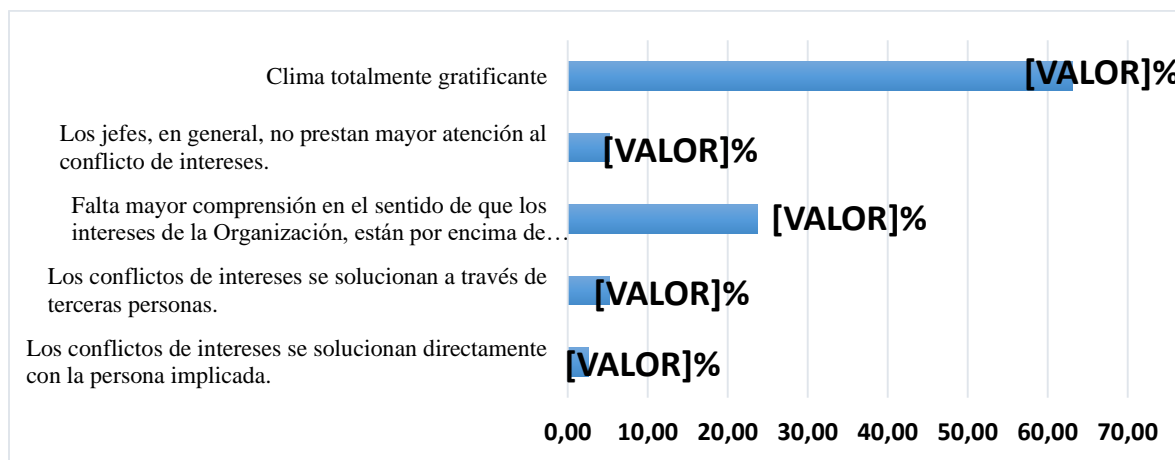
Tabla 56. Análisis de la solución de conflictos

| CAUSAS   | FRECUENCIAS | %    |
|--|-------------|------|
| Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada. | 1           | 2.63 |
| Los conflictos de intereses se solucionan a través de                            | 2           | 5.26 |

|  |           |             |
|--|-----------|-------------|
| terceras personas.   |           |             |
| Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. | 9         | 23.68       |
| Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.  | 2         | 5.26        |
| Clima totalmente gratificante  | 24        | 63.16       |
| <b>total</b>   | <b>38</b> | <b>100%</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 25. Análisis de causas – Solución de Conflictos



Fuente: propia – grupo de investigación

El 63,16% (24 encuestados) consideran que su servicio al cliente y clima son totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 23,68% (9 encuestados) manifiestan que, falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial, el 5,26% (2 encuestados) los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas, el 5,26% (2 encuestados) exponen que los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses, y el 2,63% (1 encuestados) exponen que los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.

#### 4.12.3 Soluciones propuestas de la Solución de Conflictos

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 57. Soluciones a los conflictos

| Item | Soluciones propuestas |
|------|-----------------------|
|------|-----------------------|

|    |  |
|----|--|
| 1  | Se maneja el dialogo   |
| 2  | Mantener normas de convivencia dentro y fuera del hospital                     |
| 3  | El comité de convivencia no siempre es eficiente y justo                       |
| 4  | Utilizar métodos que inciten al diálogo  |
| 5  | Percatarse de escuchar todas las versiones                                     |
| 6  | Ser más prestos al diálogo   |
| 7  | Ser más comprensivos y atentos cuando se está presentando un conflicto         |
| 8  | Ser más objetivos  |
| 9  | Se maneja buena relación en esos temas, los compañeros escuchan y dan consejos |
| 10 | Algunas veces porque existen compincherías                                     |
| 11 | Ser más abiertos a escuchar  |

Fuente: propia – grupo de investigación

### 4.13 Libertad De Expresión

Supuesto: Entre mayor sea la libertad de expresión de los empleados la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe, mejor será su clima organizacional y el desempeño de la calidad del servicio ya que sus opiniones serán tenidas en cuenta.

#### 4.13.1 Medición de la Libertad de Expresión

Tabla 58. Medición de la Libertad de Expresión

|                              |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| <b>FACTOR 13:</b>            | <b>Media aritmética</b> |
| <b>LIBERTAD DE EXPRESION</b> | 9,47                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de calificación de esta dimensión es de 9,47 por lo cual su interpretación cualitativa es considerada como MUY BUENO, dado que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es bastante agradable y se presenta muy poca dispersión.

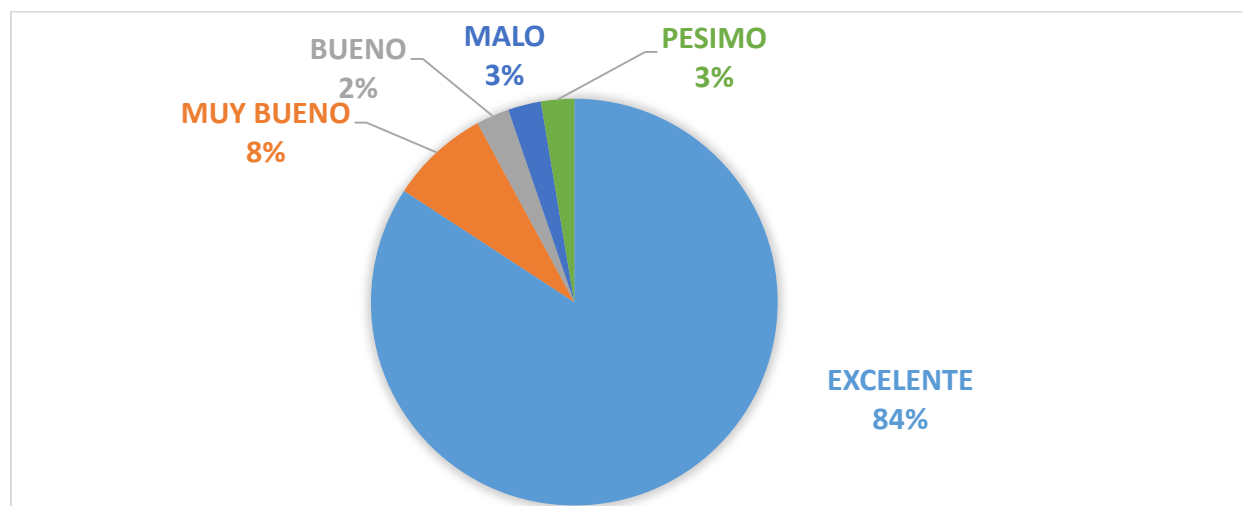
Tabla 59. Frecuencia de la solución de conflictos:

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| EXCELENTE                    | 32                |
| MUY BUENO                    | 3                 |
| BUENO                        | 1                 |
| ACEPTABLE                    | 0                 |
| MALO                         | 1                 |
| PÉSIMO                       | 1                 |

Fuente: propia – grupo de investigación



Gráfica 76. Análisis de frecuencias – Libertad de Expresión



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida respecto al nivel de satisfacción de la solución de libertad de expresión, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, de acuerdo con los requerimientos necesarios por lo cual se refleja que el 84% equivalente a 32 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 8% equivalente a 3 empleados consideraron que están en el nivel de muy bueno, un 3% equivalente a 3 empleados consideraron pésimo el grado de satisfacción, un 3% correspondiente a 1 empleados consideraron como malo el grado de satisfacción, un 2% correspondiente a 1 empleados consideraron como bueno el grado de satisfacción sobre la libertad de expresión.

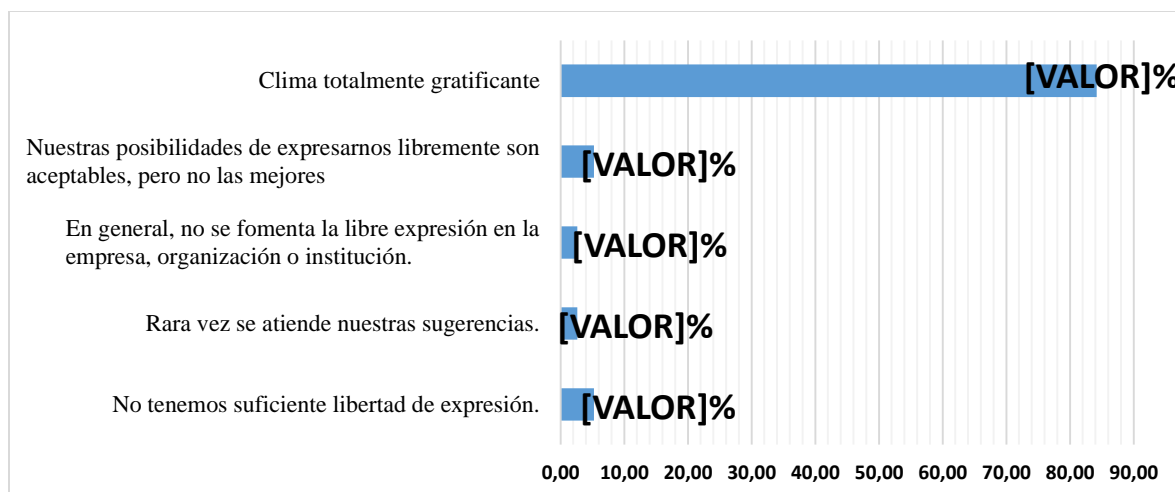
#### 4.13.2 Análisis de las causas

Tabla 60. Análisis de la libertad de expresión

| CAUSAS  | FRECUENCIAS | %           |
|---|-------------|-------------|
| No tenemos suficiente libertad de expresión.  | 2           | 5.26        |
| Rara vez se atiende nuestras sugerencias.   | 1           | 2.63        |
| En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución. | 1           | 2.63        |
| Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores    | 2           | 5.26        |
| Clima totalmente gratificante   | 32          | 84.21       |
| <b>total</b>  | <b>38</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 27. Análisis de causas – Libertad de Expresión



Fuente: propia – grupo de investigación

El 84,16% (34 encuestados) consideran que tienen bastante libertad de expresión y su clima es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 5,26% (2 encuestados) manifiestan que, no tienen suficiente libertad de expresión, el 5,26% (2 encuestados) consideran que sus posibilidades de expresarse libremente son aceptables, pero sin embargo no consideran que sean las mejores, el 2,63% (1 encuestados) exponen que rara vez se atienden sus sugerencias y el 2,63% (1 encuestados) exponen que en general, uno se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.

#### 4.13.3 Soluciones fomentar la Libertad de Expresión

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 61. Soluciones para el fomento de la Libertad de Expresión

| Ítem | Soluciones propuestas   |
|------|---|
| 1    | Tener en cuenta las opiniones de todos los empleados para saber que pasa en el hospital |
| 2    | Todos manejan un lenguaje informal con el fin de dar un mensaje más claro               |
| 3    | Utiliza buen lenguaje frente a las sugerencias expuestas                                |
| 4    | Tener más confianza entre los jefes y los empleados                                     |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.14 Estabilidad Laboral

Supuesto: Entre mayor sea la estabilidad laboral de los empleados de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe, mejor será su clima organizacional y el desempeño de la calidad del servicio se sentirán más comprometidos con la institución.

##### 4.14.1 Medición de la Estabilidad Laboral

Tabla 62. Medición de la Estabilidad Laboral

|                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| <b>FACTOR 14:</b>          | <b>Media aritmética</b> |
| <b>ESTABILIDAD LABORAL</b> | 6.97                    |

Fuente: propia grupo de investigación

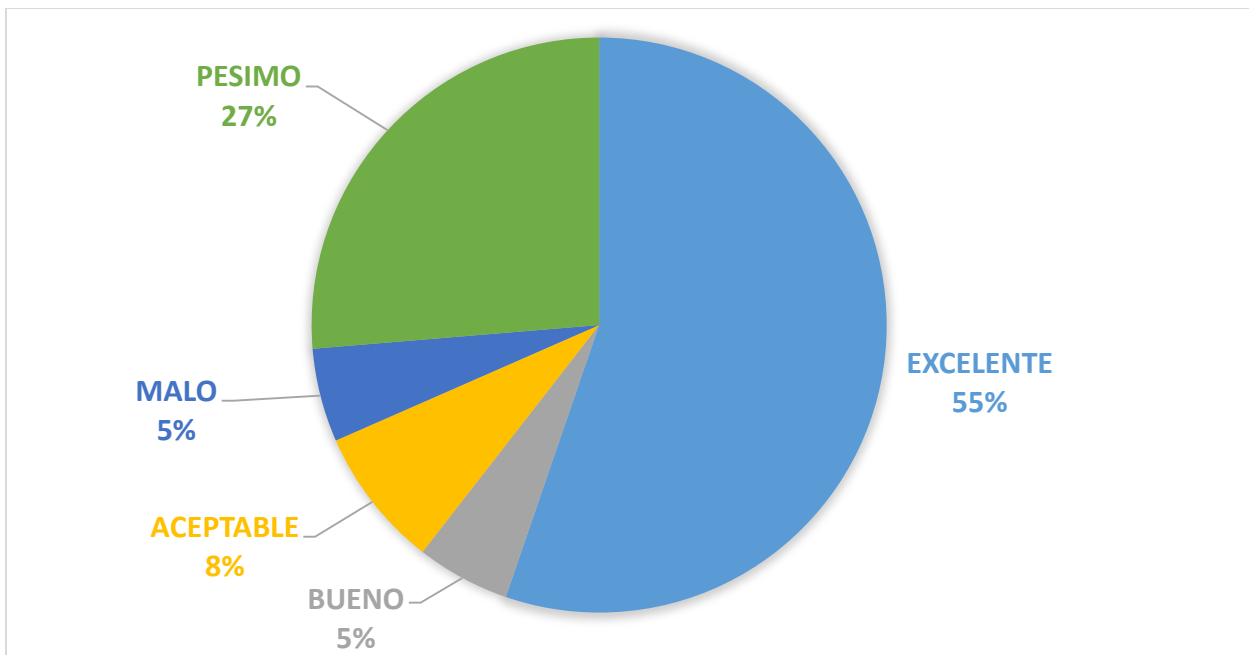
El promedio de calificación de esta dimensión es de 6,97 por lo cual su interpretación cualitativa es considerada como ACEPTABLE, dado que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es bastante agradable y se presenta muy poca dispersión.

Tabla 63. Frecuencia de la estabilidad laboral

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIAS</b> |
|------------------------------|--------------------|
| EXCELENTE                    | 21                 |
| MUY BUENO                    | 0                  |
| BUENO                        | 2                  |
| ACEPTABLE                    | 3                  |
| MALO                         | 2                  |
| PÉSIMO                       | 10                 |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 88. Análisis de frecuencias – Estabilidad Laboral



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida respecto al nivel de satisfacción acerca de la estabilidad laboral de los empleados de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe,

procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, de acuerdo con los requerimientos necesarios por lo cual se refleja que el 55% equivalente a 21 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 27% equivalente a 10 empleados consideraron que están en el nivel de pésimo, un 8% equivalente a 3 empleados consideraron aceptable el grado de satisfacción, un 5% correspondiente a 2 empleados consideraron como malo el grado de satisfacción, un 5% correspondiente a 2 empleados consideraron como bueno el grado de satisfacción sobre la estabilidad laboral.

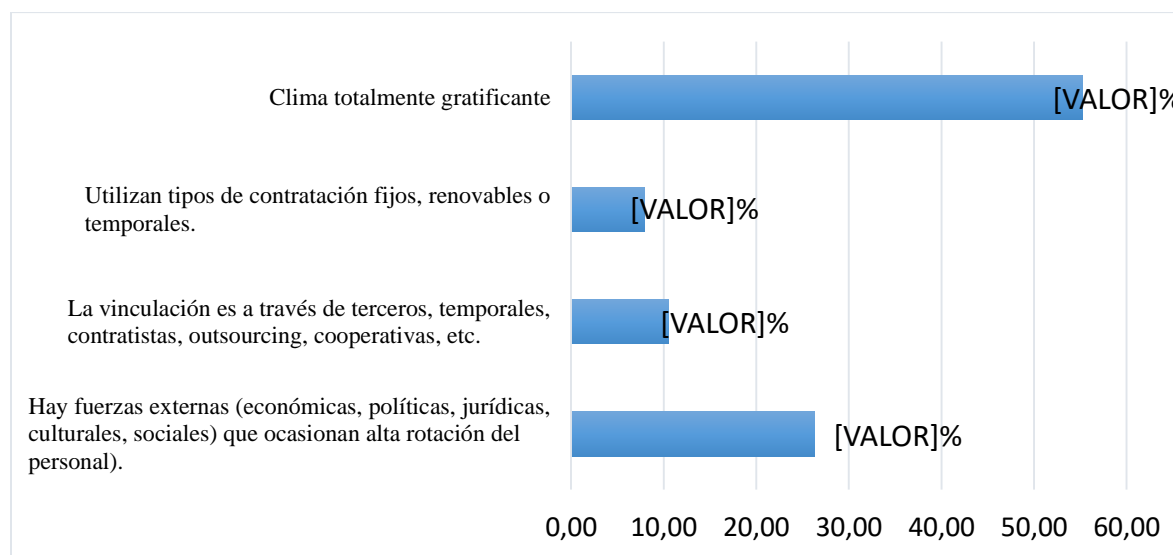
#### 4.14.2 Análisis de las causas

Tabla 64. Análisis de la estabilidad laboral

| CAUSAS   | FRECUENCIAS | %           |
|--|-------------|-------------|
| Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal). | 10          | 26.32       |
| La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.                        | 4           | 10.53       |
| Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.   | 3           | 7.89        |
| Clima totalmente gratificante  | 21          | 55.26       |
| <b>total</b>   | <b>38</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 29. Análisis de causas – Estabilidad Laboral



Fuente: propia – grupo de investigación

El 55,26% (21 encuestados) consideran que tienen una buena estabilidad laboral y su clima es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 26,32% (10

encuestados) manifiestan que, hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal), el 10,53% (4 encuestados) consideran que la vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc, el 7,89% (3 encuestados) exponen que utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.

#### 4.14.3 Soluciones fomentar la Estabilidad Laboral

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

*Tabla 65. Soluciones para el fomento de la Estabilidad Laboral*

| <b>Ítem</b> | <b>Soluciones propuestas</b>   |
|-------------|--|
| 1           | Deberían no rotar tanto al personal ya que esto entorpece y estropea los procesos de la ESE            |
| 2           | Manejo de adquisición de cargos bajo una manera meritocrática  |
| 3           | Los puestos se deben generar por medio de la meritocracia  |
| 4           | Valorar los tiempos de contratos   |
| 5           | Tomar en cuenta el historial del empleado  |
| 6           | La mayoría de contratos son por bolsa de empleo por tal razón deberían generar más contratos de planta |
| 7           | Menos politiquería   |
| 8           | Practicar la meritocracia  |
| 9           | Generar contratos definidos  |
| 10          | Escoger al personal pensando en sus capacidades  |
| 11          | Contratación basada en las capacidades   |
| 12          | Establecer criterios más seguros   |
| 13          | No aceptar empleados solo por conveniencia   |
| 14          | Tener una mejor contratación para que los empleados tengan mejor estabilidad                           |
| 15          | Los puestos son muy políticos y todos somos prestación de servicios                                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.15 Reconocimiento

Supuesto: Entre mayor sea el nivel de Reconocimiento a los esfuerzos y desempeños laborales de los empleados de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe, mejor será su clima organizacional y el desempeño de la calidad del servicio se sentirán más comprometidos con la institución.

##### 4.15.1 Medición del Reconocimiento

*Tabla 66. Medición del Reconocimiento*

|                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| <b>FACTOR 15:</b>     | <b>Media aritmética</b> |
| <b>RECONOCIMIENTO</b> | 9.58                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

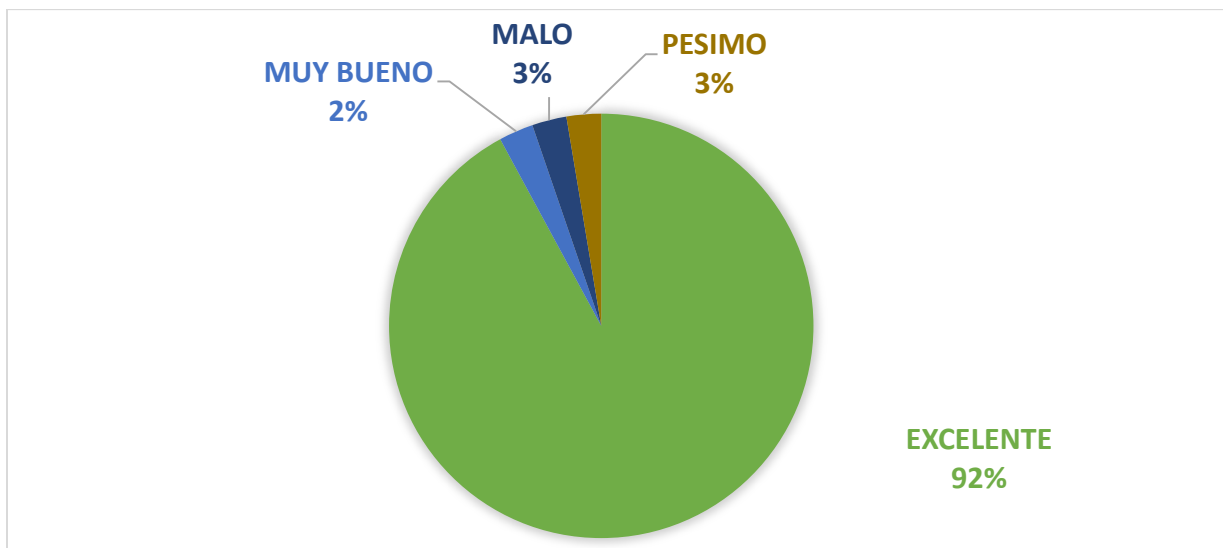
El promedio de calificación de esta dimensión es de 9,58 por lo cual su interpretación cualitativa es considerada como MUY BUENO, dado que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es bastante agradable y se presenta muy poca dispersión.

Tabla 67. Frecuencia del reconocimiento

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| EXCELENTE                    | 35                |
| MUY BUENO                    | 1                 |
| BUENO                        | 0                 |
| ACEPTABLE                    | 0                 |
| MALO                         | 1                 |
| PÉSIMO                       | 1                 |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 30. Análisis de frecuencias – Reconocimiento



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida respecto al nivel de satisfacción acerca del reconocimiento que reciben los empleados de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe por su esfuerzo y dedicación, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, de acuerdo con los requerimientos necesarios por lo cual se refleja que el 92% equivalente a 35 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 3% equivalente a 1 empleados consideraron que están en el nivel de pésimo, un 3% equivalente a

1 empleado consideró malo el grado de satisfacción y un 2% correspondiente a 1 empleado consideró como bueno el grado de satisfacción sobre el reconocimiento.

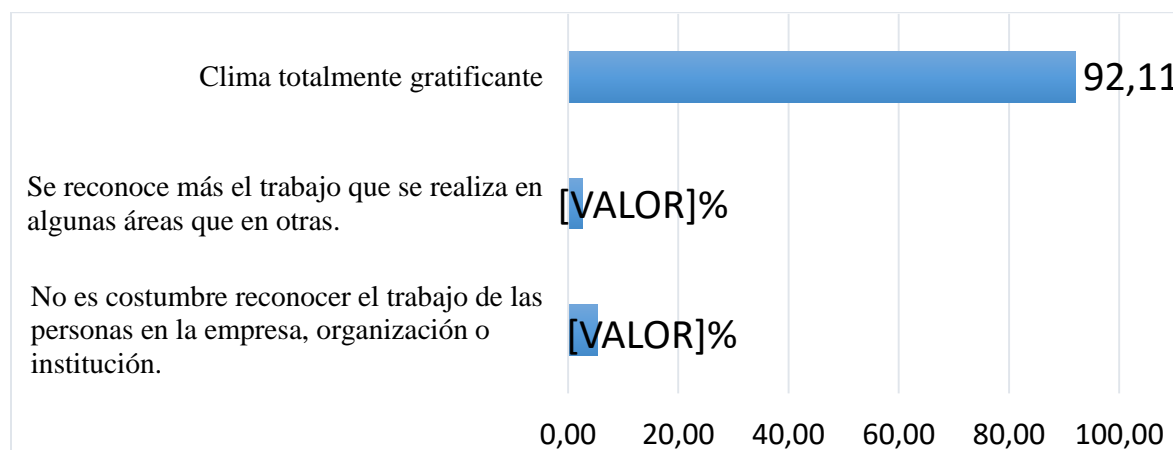
#### 4.15.2 Análisis de las causas

Tabla 68. Análisis del reconocimiento

| CAUSAS  | FRECUENCIAS | %     |
|---|-------------|-------|
| No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución. | 2           | 5.26  |
| Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.                        | 1           | 2.63  |
| Clima totalmente gratificante   | 35          | 92.11 |
| total   | 38          | 100%  |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 31. Análisis de causas – Reconocimiento



Fuente: propia – grupo de investigación

El 92,11% (35 encuestados) consideran que obtienen un buen reconocimiento laboral y su clima es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 5,26% (2 encuestados) manifiestan que, No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución, el 2,63% (1 encuestados) consideran que se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.

#### 4.15.3 Soluciones fomentar el Reconocimiento

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 69. Soluciones para el fomento del Reconocimiento

| Item | Soluciones propuestas  |
|------|--|
| 1    | Reconocer que todos realizan una buena función sin importar el área                        |
| 2    | No es muy común celebrar, conmemorar o resaltar el buen reconocimiento de los trabajadores |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.16 Salario

Supuesto: Entre más equitativos sean los salarios de los empleados de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe, mejor será su clima organizacional y el desempeño de la calidad del servicio se sentirán más comprometidos con la institución.

##### 4.16.1 Medición de los Salarios

Tabla 70. Medición de los Salarios

|            |                  |
|------------|------------------|
| FACTOR 16: | Media aritmética |
| SALARIO    | 5.47             |

Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de calificación de esta dimensión es de 5,47 por lo cual su interpretación cualitativa es considerada como MALO, dado que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es bastante desagradable y se presenta mucha dispersión.

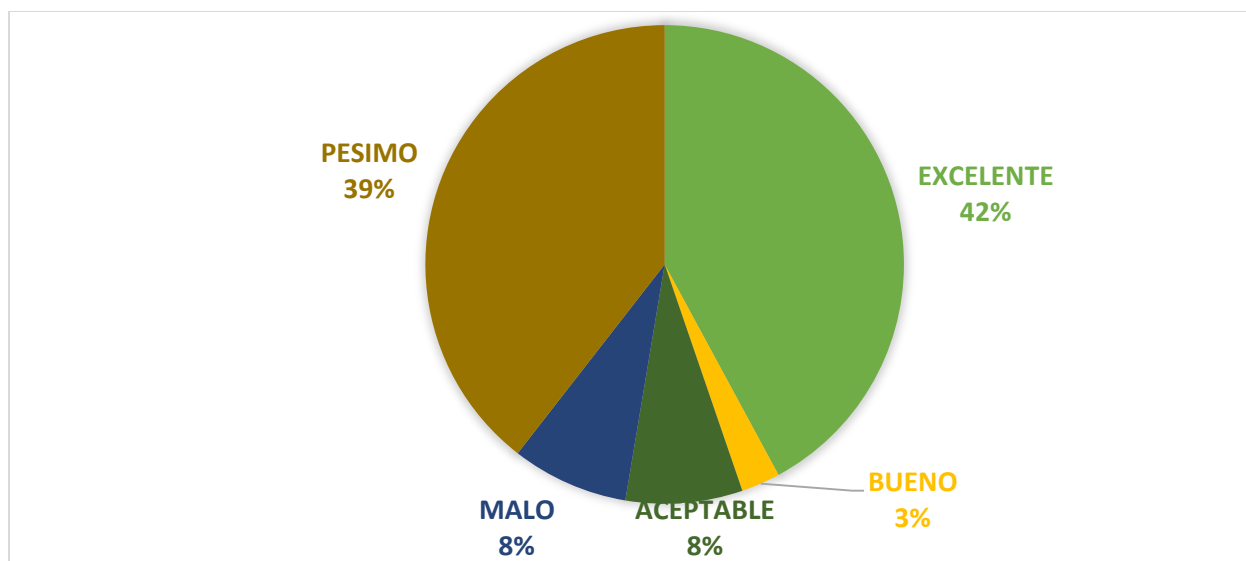
Tabla 71. Frecuencia de los salarios

| NIVEL DE SATISFACCIÓN | FRECUENCIAS |
|-----------------------|-------------|
| EXCELENTE             | 16          |
| MUY BUENO             | 0           |
| BUENO                 | 1           |
| ACEPTABLE             | 3           |
| MALO                  | 3           |
| PÉSIMO                | 15          |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 32. Análisis de frecuencias – Salarios





Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida respecto al nivel de satisfacción acerca de los salarios devengados por los empleados de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe por el cumplimiento y desempeño de sus labores, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, de acuerdo con los requerimientos necesarios por lo cual se refleja que el 42% equivalente a 16 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 39% equivalente a 15 empleados consideraron que están en el nivel de pésimo, un 8% equivalente a 3 empleados consideraron aceptable el grado de satisfacción, un 8% equivalente a 3 empleados consideraron malo el grado de satisfacción y un 3% correspondiente a 1 empleados consideraron como bueno el grado de satisfacción sobre el reconocimiento.

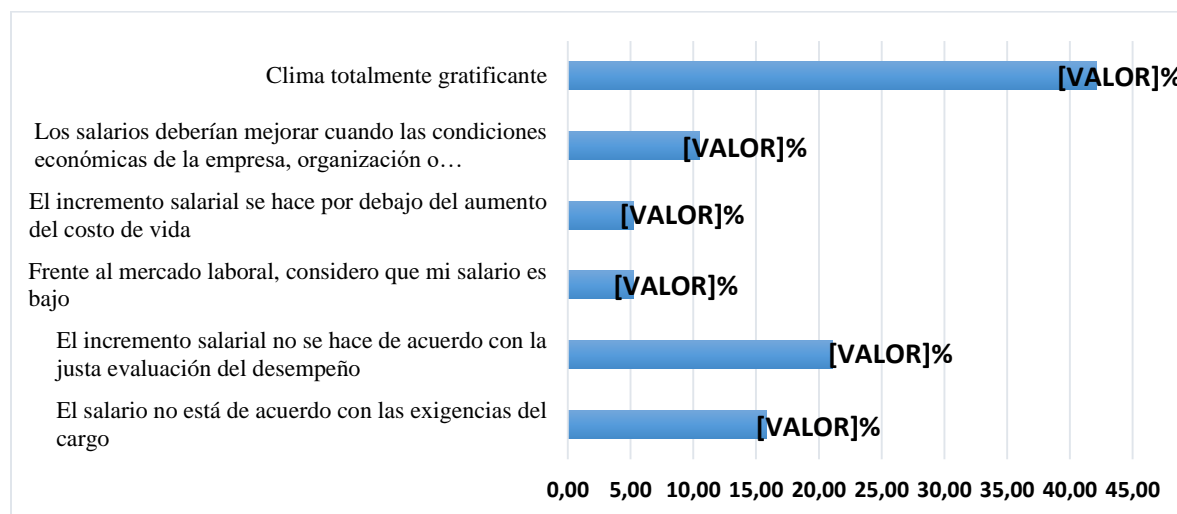
#### 4.16.2 Análisis de las causas

Tabla 72. Análisis del salario

| CAUSAS   | FRECUENCIAS | %           |
|--|-------------|-------------|
| El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo   | 6           | 15.79       |
| El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño   | 8           | 21.05       |
| Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo  | 2           | 5.26        |
| El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida  | 2           | 5.26        |
| Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan | 4           | 10.53       |
| Clima totalmente gratificante  | 16          | 42.11       |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>   | <b>38</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 33. Análisis de causas – Salario



Fuente: propia – grupo de investigación

El 42,11% (16 encuestados) consideran que obtienen un buen salario y su clima es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 21,05% (8 encuestados) manifiestan que, el incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño el 15,79% (6 encuestados) consideran que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo, el 5,26% (2 encuestados) consideran que frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo y otro 5,26% (2 encuestados) consideran que el incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida

#### 4.16.3 Soluciones para promover mejoras en el Salario

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 73. Soluciones para el fomento mejorar las condiciones del Salario

| Item | Soluciones propuestas   |
|------|---|
| 1    | Tener en cuenta las responsabilidades y así crear un consenso entre salario – responsabilidades |
| 2    | El salario debe ser consensado según la responsabilidad del cargo                               |
| 3    | El trabajo necesita mucha responsabilidad   |
| 4    | Tener en cuenta los estudios realizados por otras personas                                      |
| 5    | Ser más consecuente entre riesgos, responsabilidad y salario                                    |
| 6    | Balancear las responsabilidades con el salario devengado  |
| 7    | Crear relación entre estudio responsabilidad y salario  |
| 8    | Mantener el personal según su desempeño, no por recomendaciones                                 |

|    |  |
|----|--|
| 9  | No es justo porque el trabajo es pesado para el poco sueldo                          |
| 10 | Relación responsabilidad- salario  |
| 11 | Contratos fijos  |
| 12 | Pensar en el estudio que posee una persona antes de contratarla (perfil profesional) |
| 13 | Evaluar el desempeño en el salario   |
| 14 | Disminuyendo responsabilidades   |
| 15 | Optimizar las responsabilidades con el salario recibido                              |
| 16 | Pensar en las capacidades del trabajador   |
| 17 | No aceptar empleados por conveniencia  |
| 18 | Subir el sueldo  |
| 19 | Tomar en cuenta las responsabilidades con base al salario recibido                   |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.17 Normas Y Reglamentos

Supuesto: Entre más equitativos sean los salarios de los empleados de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe, mejor será su clima organizacional y el desempeño de la calidad del servicio se sentirán más comprometidos con la institución.

##### 4.17.1 Medición de las Normas y Reglamentos

Tabla 74. Medición de las Normas y Reglamentos

| FACTOR 17:           | Media aritmética |
|----------------------|------------------|
| NORMAS Y REGLAMENTOS | 9,92             |

Fuente: propia – grupo de investigación

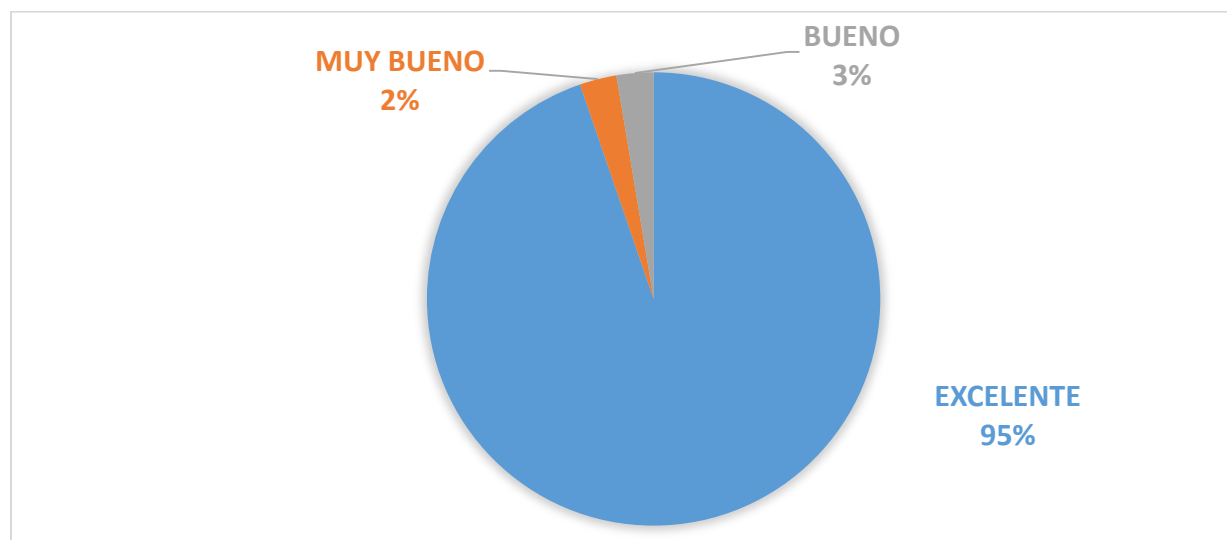
El promedio de calificación de esta dimensión es de 9,92 por lo cual su interpretación cualitativa es considerada como MUY BUENO, dado que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es bastante agradable y se presenta muy poca dispersión.

Tabla 75. Frecuencia de los salarios:

| NIVEL DE SATISFACCIÓN | TOTAL ENCUESTADOS |
|-----------------------|-------------------|
| EXCELENTE             | 36                |
| MUY BUENO             | 1                 |
| BUENO                 | 1                 |
| ACEPTABLE             | 0                 |
| MALO                  | 0                 |
| PÉSIMO                | 0                 |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 34. Análisis de frecuencias – Normas y Reglamentos



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida respecto al nivel de conocimiento de las normas y reglamentos de los empleados de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, de acuerdo con los requerimientos necesarios por lo cual se refleja que el 3% equivalente a 36 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 39% equivalente a 1 empleados consideraron que están en el nivel de muy bueno, un 2% equivalente a 1 empleados consideraron bueno el grado de satisfacción.

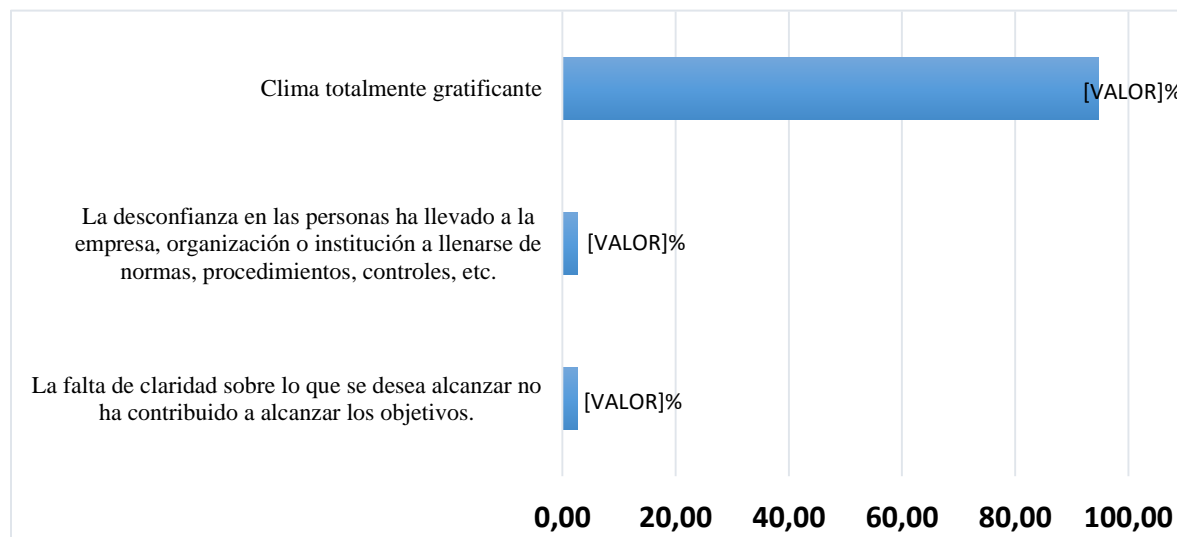
#### 4.17.2 Análisis de las causas

Tabla 76. Análisis de las normas y reglamentos

| CAUSAS  | FRECUENCIAS | %           |
|---|-------------|-------------|
| La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.   | 1           | 2.63        |
| La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc. | 1           | 2.63        |
| Clima totalmente gratificante   | 36          | 94.74       |
| <b>TOTAL DE LAS FRECUENCIAS</b>   | <b>38</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

## Gráfica 2. Análisis de causas – Normas y Reglamentos



Fuente: propia – grupo de investigación

El 94,74% (36 encuestados) consideran que tienen conocimiento pleno acerca de las normas y reglamentos de la E.S.E y su clima es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 2,63% (1 encuestados) manifiestan que, La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos, y el 2,63% (1 encuestados) consideran que la desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.

### 4.17.3 Soluciones para promover mayor conocimiento acerca de las Normas y Reglamentos de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe

En este factor los empleados de la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe no realizaron ningún tipo de recomendación; por ende, se deduce la completa satisfacción con la calificación de excelente al conocimiento de las Normas y Reglamentos de esta entidad.

### 4.18 Evaluación De Desempeño

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

#### 4.18.1 Medición de Evaluación de Desempeño

Tabla 77. Medición de Evaluación de Desempeño

| FACTOR 18:              | Media aritmética |
|-------------------------|------------------|
| Evaluación de Desempeño | 8,32             |

Fuente: propia – grupo de investigación

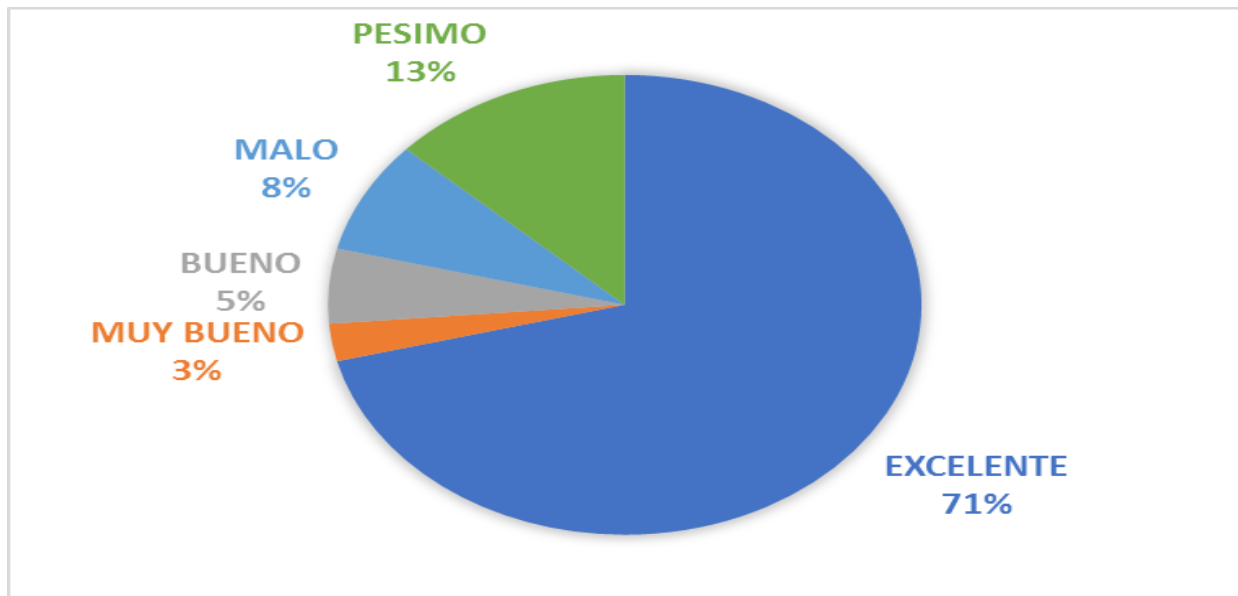
El promedio de calificación de esta dimensión es de 8,32 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO, por ende, refleja que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es muy similar y no se presenta gran dispersión.

Tabla 78. Frecuencia calificación evaluación de desempeño:

| NIVEL DE SATISFACCIÓN | FRECUENCIAS |
|-----------------------|-------------|
| EXCELENTE             | 27          |
| MUY BUENO             | 1           |
| BUENO                 | 2           |
| ACEPTABLE             | 0           |
| MALO                  | 3           |
| PESIMO                | 5           |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 35. Análisis de frecuencias – Evaluación de Desempeño



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida de que si son adecuados los sistemas de evaluación de desempeño de las personas realizadas en la E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Aipe, muestra que el 71% equivalente a 27 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 13% equivalente a 5 empleados consideraron que están en el nivel de satisfacción pésimo, un 8% equivalente a 3 empleados consideraron malo el grado de satisfacción, un 5% equivalente a 2 empleados que consideraron bueno el grado de satisfacción y por ultimo un 3% equivalente a 1 empleado quien considero Muy bueno el grado de satisfacción, según este factor.

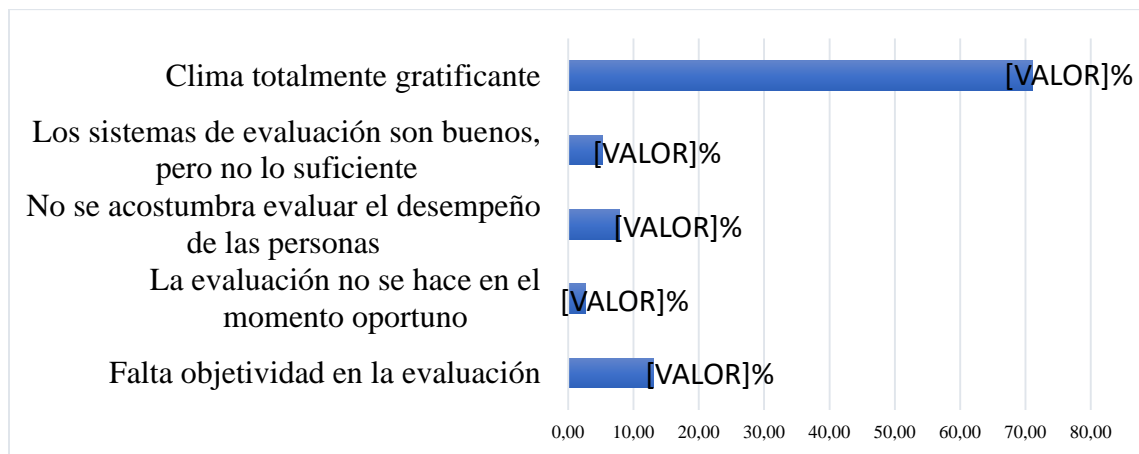
#### 4.18.2 Análisis de las causas

Tabla 79. Análisis de causas evaluación de desempeño

| CAUSAS   | FRECUENCIA | %          |
|--|------------|------------|
| Falta objetividad en la evaluación                           | 5          | 13,16      |
| La evaluación no se hace en el momento oportuno              | 1          | 2,63       |
| No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas        | 3          | 7,89       |
| Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente | 2          | 5,26       |
| Clima totalmente gratificante                                | 27         | 71,05      |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>                                     | <b>38</b>  | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 36. Análisis de causas – Proyecto formal de empresa o Proyecto institucional



Fuente: propia – grupo de investigación

El 71,05% (27 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 13,16% (5 encuestados) supusieron que, lo que impide una buena evaluación de desempeño es la falta objetividad en la evaluación; el 7,89% (3 encuestados) coinciden en afirmar que no se acostumbra evaluar el desempeño de las personas, el 5,26% (2 encuestados) asumen que los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente; y el 2,63% (1 encuestado) que la evaluación no se hace en el momento oportuno.

#### 4.18.3 Soluciones propuestas de Evaluación de Desempeño

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 80. Soluciones de Evaluación de Desempeño

| Ítem | Soluciones propuestas   |
|------|---|
| 1    | Aquí vale si está bien referenciado políticamente   |
| 2    | Todo depende de la aceptación social del empleado   |
| 3    | Deberían de existir más controles para evaluar al personal que ingresa y permanece en el hospital |
| 4    | Se torna subjetivo  |
| 5    | Meritocracia  |
| 6    | Crear criterios de evaluación objetivos   |
| 7    | Establecer criterios de evaluación  |
| 8    | Ampliar ámbitos según los criterios   |
| 9    | Generar un programa donde se especifique claramente   |
| 10   | Realizar un cronograma donde se especifique claramente  |
| 11   | No se evalúa al personal porque los puestos son políticos   |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.19 Comunicación Y Retroalimentación

Supuesto: Si los empleados adquieren o tienen la oportunidad de conocer el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional. A continuación, se presentan los resultados:

##### 4.19.1 Medición de Comunicación y Retroalimentación

Tabla 81. Medición de Comunicación y Retroalimentación

| FACTOR 19:                       | Media aritmética |
|----------------------------------|------------------|
| Comunicación y Retroalimentación | 8,92             |

Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de calificación de esta dimensión es de 8,92 por lo cual su calificación cualitativa es BUENO, por ende, refleja que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es muy similar y no se presenta gran dispersión.

Tabla 82. Frecuencia calificación comunicación y retroalimentación:

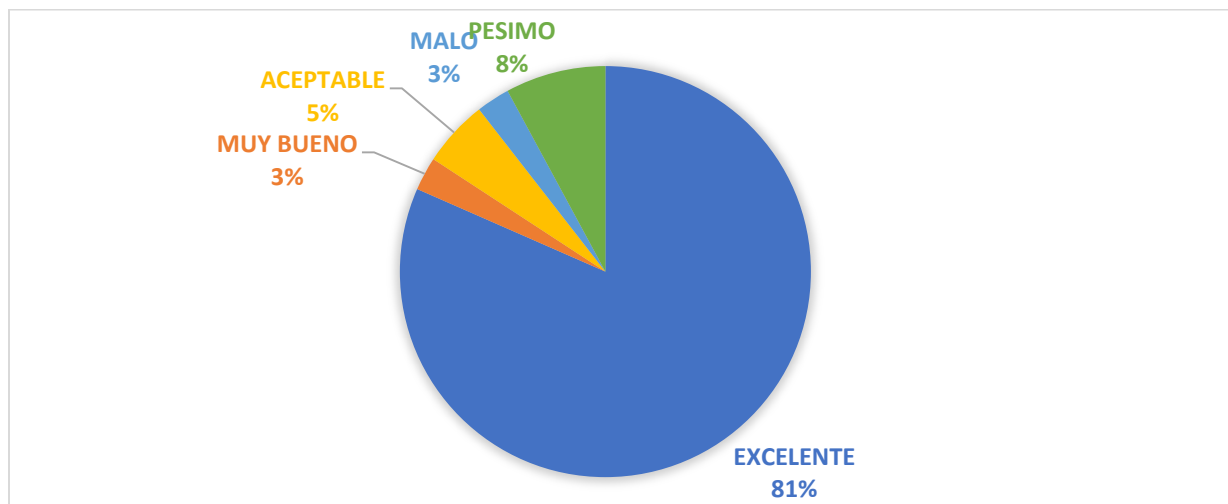
| NIVEL DE SATISFACCIÓN | FRECUENCIAS |
|-----------------------|-------------|
|-----------------------|-------------|



|           |    |
|-----------|----|
| EXCELENTE | 31 |
| MUY BUENO | 1  |
| BUENO     | 0  |
| ACEPTABLE | 2  |
| MALO      | 1  |
| PESIMO    | 3  |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 37. Análisis de frecuencias – Comunicación y Retroalimentación



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida de que si la comunicación existente entre dirigentes y subordinados en la E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Aipe permite un clima organizacional plenamente gratificante, muestra que el 81% equivalente a 31 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 8% equivalente a 3 empleados consideraron que están en el nivel de satisfacción pésimo, un 5% equivalente a 2 empleados que consideran aceptable el grado de satisfacción, un 3% equivalente a 1 empleado que considero malo el grado de satisfacción y por ultimo un 3% equivalente a 1 empleado quien considero Muy bueno el grado de satisfacción, según este factor.

#### 4.19.2 Análisis de las causas

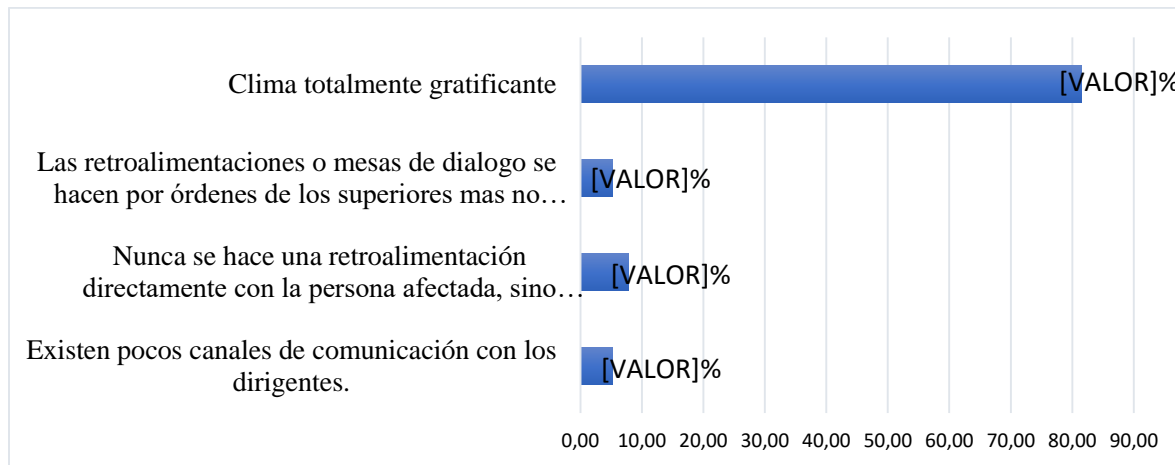
Tabla 83. Análisis de causas comunicación y retroalimentación

| CAUSAS   | FRECUENCIA | %    |
|--|------------|------|
| Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.  | 2          | 5,26 |
| Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada, sino que se les informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes. | 3          | 7,89 |

|   |           |            |
|---|-----------|------------|
| Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados. | 2         | 5,26       |
| Clima totalmente gratificante   | 31        | 81,58      |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>  | <b>38</b> | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 38. Análisis de causas – Comunicación y Retroalimentación



Fuente: propia – grupo de investigación

El 81,58% (31 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 7,89% (3 encuestados) supusieron que, lo que impide una buena comunicación y retroalimentación es que nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada, sino que se les informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes, el 5,26% (2 encuestados) creen que existen pocos canales de comunicación con los dirigentes; y coincidiendo el mismo porcentaje el 5,26% (2 encuestados) que las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.

#### 4.19.3 Soluciones propuestas de Comunicación y Retroalimentación

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 84. Soluciones de Comunicación y Retroalimentación

| Ítem | Soluciones propuestas                          |
|------|--|
| 1    | Todos expresan los aspectos que desean mejorar |
| 2    | Hacer uso de mecanismos de dialogo             |
| 3    | Utilizar mecanismos de retroalimentación       |

4 | Hacer conciencia de procesos de retroalimentación  
Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.20 Selección E Inducción

Supuesto: Si las personas seleccionadas y vinculadas en la organización para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, tienen y se les brinda una excelente inducción, implementando temas de valor y calidad humana, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

##### 4.20.1 Medición de Selección e Inducción

Tabla 85. Medición de Selección e Inducción

| <b>FACTOR 20:</b>            | <b>Media aritmética</b> |
|------------------------------|-------------------------|
| <b>Selección e Inducción</b> | 7,58                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

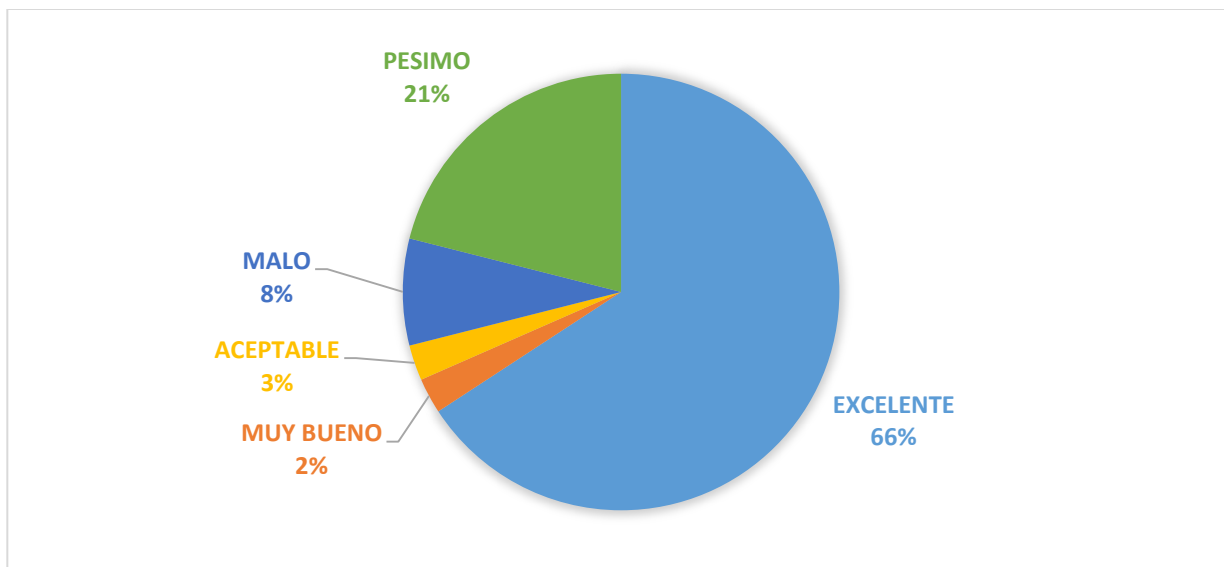
El promedio de calificación de este factor es de 7,58 por lo cual su calificación cualitativa es ACEPTABLE, por ende, refleja que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es muy similar y no se presenta gran dispersión.

Tabla 86. Frecuencia calificación selección e inducción:

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIAS</b> |
|------------------------------|--------------------|
| EXCELENTE                    | 25                 |
| MUY BUENO                    | 1                  |
| BUENO                        | 0                  |
| ACEPTABLE                    | 1                  |
| MALO                         | 3                  |
| PESIMO                       | 8                  |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 39. Análisis de frecuencias – Selección e Inducción



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida en las consideraciones de que si las personas vinculadas en la E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Aipe, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, reciben una buena inducción para ejercer su cargo de manera óptima, se tuvo como resultado que el 66% equivalente a 25 empleados están en el grado de satisfacción excelente, mientras que el 21% equivalente a 8 empleados consideraron que están en el nivel de satisfacción pésimo, un 8% equivalente a 3 empleados que consideran malo el grado de satisfacción, un 3% equivalente a 1 empleado que considero aceptable el grado de satisfacción y por ultimo un 3% equivalente a 1 empleado quien considero Muy bueno el grado de satisfacción, según este factor.

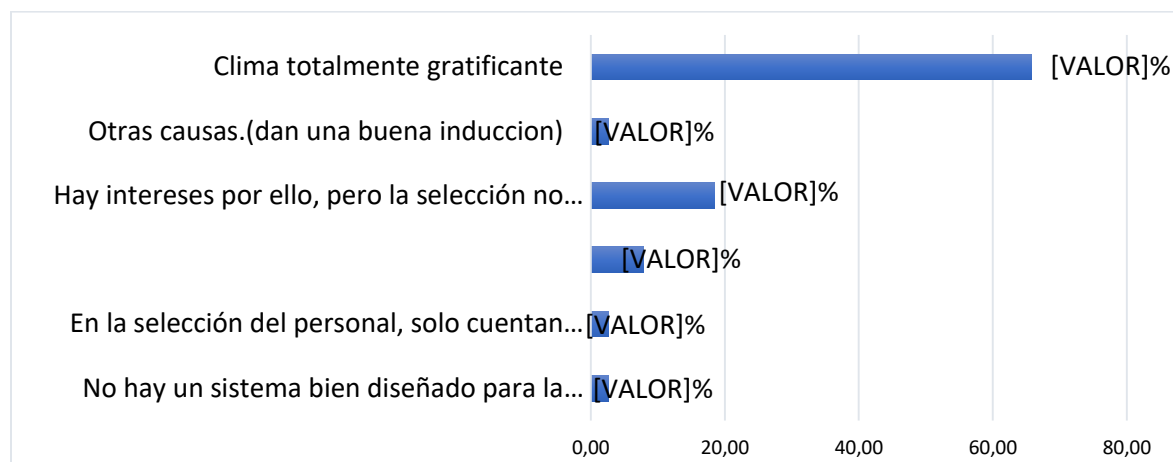
#### 4.20.2 Análisis de las causas

Tabla 87. Análisis de causas selección e inducción

| CAUSAS   | FRECUENCIA | %          |
|--|------------|------------|
| No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.                                   | 1          | 2,63       |
| En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar | 1          | 2,63       |
| La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución             | 3          | 7,89       |
| Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa                      | 7          | 18,42      |
| Otras causas (dan una buena inducción)   | 1          | 2,63       |
| Clima totalmente gratificante  | 25         | 65,79      |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>   | <b>38</b>  | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 40. Análisis de causas – Selección e Inducción



Fuente: propia – grupo de investigación

El 65,79% (25 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 18,42% (7 encuestados) supusieron que, hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa, el 7,82% (3 encuestados) creen que la calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución; el 2,63% (1 encuestado) cree que No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción, el 2,63% (1 encuestado) considera que en la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar y coincidiendo con los mismos porcentajes anteriores el 2,63% (1 encuestado) cree que se debe a otras causas, señalando que si dan una buena inducción en la organización.

#### 4.20.3 Soluciones propuestas de Selección e Inducción

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 88. Soluciones de Selección e Inducción

| Ítem | Soluciones propuestas   |
|------|---|
| 1    | Existe mucho personal que no se preocupa por prestar un buen servicio   |
| 2    | Ser más rigurosos en la selección   |
| 3    | En el hospital entra todo aquel que viene bien referenciado por el alcalde  |
| 4    | Existen algunos contratistas que al venir referenciados por el alcalde no parecen tener sentido de pertenencia con la institución y por ende no brindan la atención adecuada a los usuarios |
| 5    | No vincular personal por intereses individuales   |
| 6    | La prestación de servicios es mediocre porque falta mucha humanización  |
| 7    | Meritocracia  |

|    |  |
|----|--|
| 8  | Pensar en las aptitudes de los posibles empleados            |
| 9  | Saber cuáles son las competencias de los posibles empleados  |
| 10 | Contratar personal capacitado                                |
| 11 | Cada empleado que ingresa es muy bien atendido por los demás |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.21 Identidad E Imagen De La Organización

Supuesto: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de esta, mejor será el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

##### 4.21.1 Medición de Identidad e Imagen de la Organización

*Tabla 89. Medición de Identidad e Imagen de la Organización*

| <b>FACTOR 21:</b>                            | <b>Media aritmética</b> |
|--|-------------------------|
| <b>Identidad e Imagen de la Organización</b> | 9,13                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

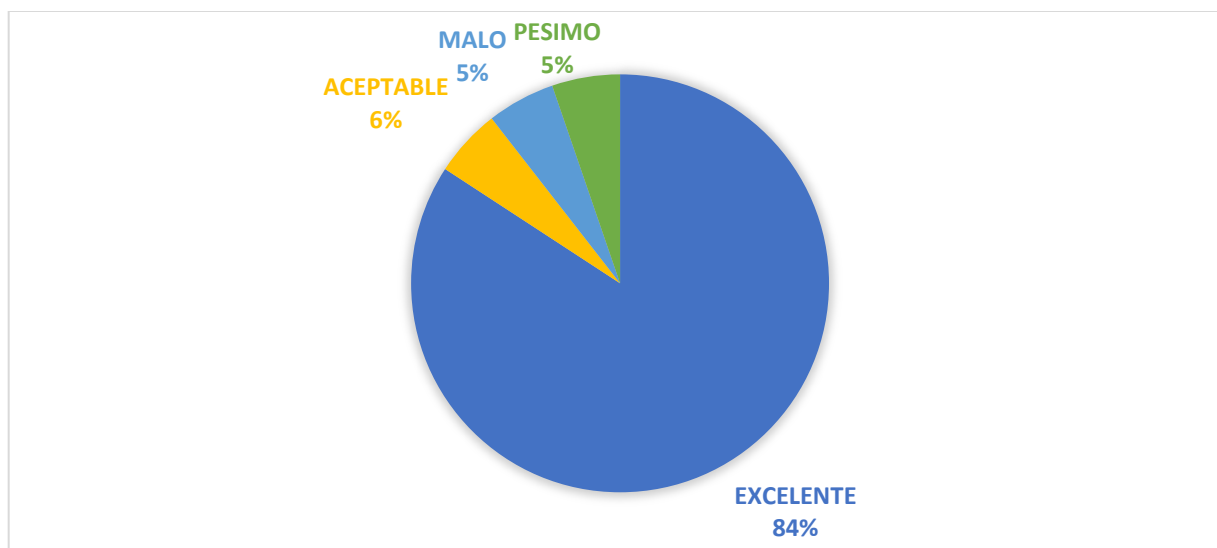
El promedio de calificación de este factor es de 9,13 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO, manifestando que la percepción de los integrantes de La E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe es considerada una de las mejores, e inclusive labrando en ella.

*Tabla 90. Frecuencia identidad e imagen de la organización*

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIAS</b> |
|------------------------------|--------------------|
| EXCELENTE                    | 32                 |
| MUY BUENO                    | 0                  |
| BUENO                        | 0                  |
| ACEPTABLE                    | 2                  |
| MALO                         | 2                  |
| PESIMO                       | 2                  |

Fuente: propia – grupo de investigación

*Gráfica 41. Análisis de frecuencias – Identidad e Imagen de la Organización*



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida de la percepción de la identidad e imagen de la E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Aipe, muestra una positiva apreciación, debido a que el 84% equivalente a 32 empleados están en el grado de satisfacción excelente, siendo solo el 6% equivalente a 2 empleados consideraron que están en el nivel de satisfacción aceptable, un 5% equivalente a 2 empleados que consideran malo el grado de satisfacción, y simultáneamente un 5% equivalente a 2 empleados consideran pésimo el nivel de satisfacción, según este factor.

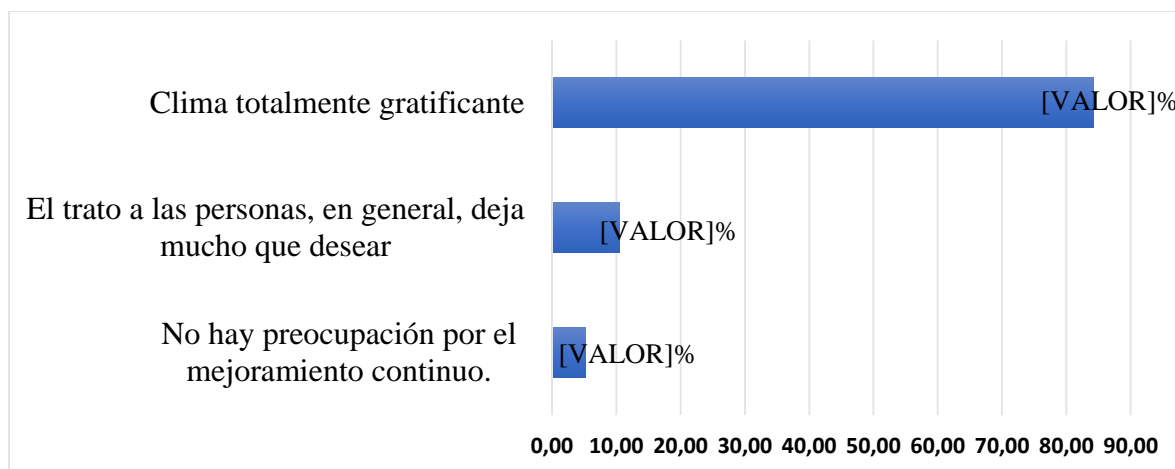
#### 4.21.2 Análisis de las causas

Tabla 91. Análisis de causas selección e inducción

| CAUSAS   | FRECUENCIA | %          |
|--|------------|------------|
| No hay preocupación por el mejoramiento continuo.          | 2          | 5,26       |
| El trato a las personas, en general, deja mucho que desear | 4          | 10,53      |
| Clima totalmente gratificante                              | 32         | 84,21      |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>                                   | <b>38</b>  | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 42. Análisis de causas – Identidad e Imagen de la Organización



Fuente: propia – grupo de investigación

El 84,21% (32 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor, el 10,53% (4 encuestados) supusieron que el trato a las personas, en general, deja mucho que desear y el 5,26% (2 encuestados) creen que no hay preocupación por el mejoramiento continuo.

#### 4.21.3 Soluciones propuestas de Identidad e Imagen de la Organización

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma Excelente:

Tabla 92. Soluciones de Selección e Inducción

| Ítem | Soluciones propuestas  |
|------|--|
| 1    | Algunos funcionarios no tienen humanización con los empleados y por esto brindan mal servicio. |
| 2    | Algunos empleados no están muy prestos a brindar su servicio                                   |
| 3    | Llamando la atención a los empleados que no brindan una buena atención                         |
| 4    | Tanto interna como externamente hay falencias en el trato a las personas                       |
| 5    | Pensar en un perfil profesional y personal completo  |
| 6    | Mejorar la atención del hospital   |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.22 Celebraciones Y Ceremonias



Supuesto: La conmemoración de días relevantes y de importancia para la organización, brindan buenas relaciones entre los integrantes de la misma, favoreciendo el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

#### 4.22.1 Medición de Celebraciones y Ceremonias

Tabla 93. Medición de Celebraciones y Ceremonias

|                                   |                         |
|-----------------------------------|-------------------------|
| <b>FACTOR 22:</b>                 | <b>Media aritmética</b> |
| <b>Celebraciones y Ceremonias</b> | 9,66                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

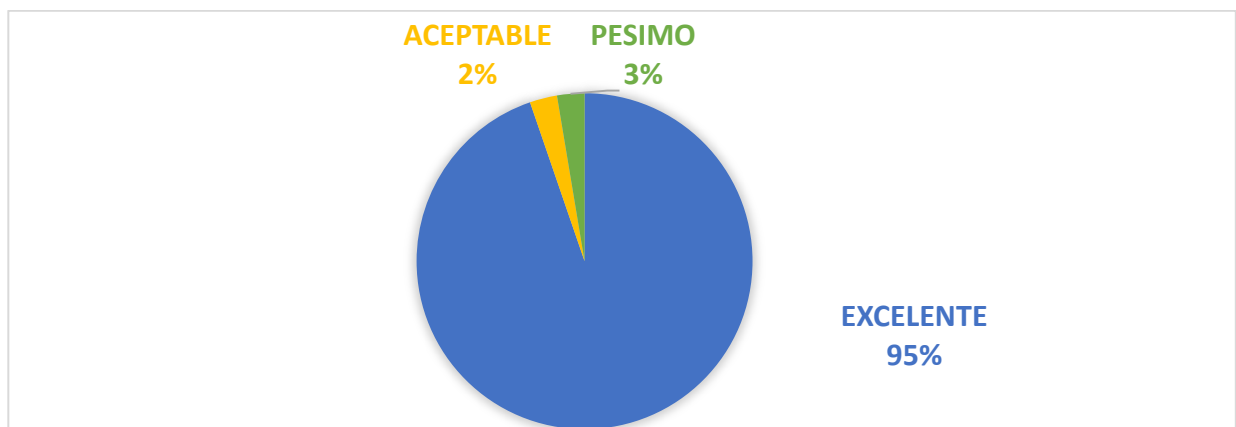
El promedio de calificación de este factor es de 9,66 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO, mostrando que los encuestados consideran que La E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe da importancia a las celebraciones y ceremonias que brinda un clima organizacional gratificante.

Tabla 94. Frecuencia celebraciones y ceremonias

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIAS</b> |
|------------------------------|--------------------|
| EXCELENTE                    | 36                 |
| MUY BUENO                    | 0                  |
| BUENO                        | 0                  |
| ACEPTABLE                    | 1                  |
| MALO                         | 0                  |
| PESIMO                       | 1                  |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 43. Análisis de frecuencias – Identidad e Imagen de la Organización



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida de las celebraciones institucionales que la E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Aipe realiza, muestra una positiva apreciación, debido a que el 95% equivalente a 36 empleados están en el grado de satisfacción excelente, teniendo en cuenta que la muestra es de 38 empleados, es decir la mayoría de la población encuestada esta satisfecha con este factor, ya que solo el 3% equivalente a 1 empleado considero que están en el nivel de satisfacción pésimo, y un 2% equivalente a 1 empleado considera aceptable el grado de satisfacción,.

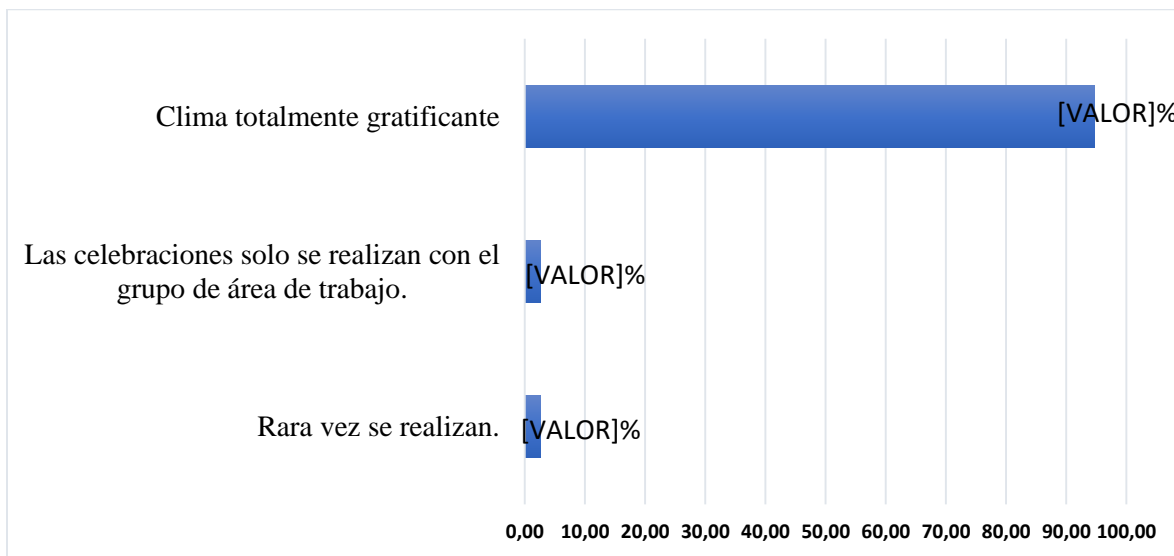
#### 4.22.2 Análisis de las causas

Tabla 95. Análisis de causas celebraciones y ceremonias

| CAUSAS  | FRECUENCIA | %          |
|---|------------|------------|
| Rara vez se realizan.   | 1          | 2,63       |
| Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo. | 1          | 2,63       |
| Clima totalmente gratificante                                       | 36         | 94,74      |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>  | <b>38</b>  | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 44. Análisis de causas – Celebraciones y Ceremonias



Fuente: propia – grupo de investigación

El 94,74% (36 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor teniendo en cuenta las celebraciones y ceremonias institucionales realizadas, el 2,63% (1 encuestado) cree rara vez se realizan, y el

2,63% (1 encuestado) considera que Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.

#### 4.22.3 Soluciones propuestas de Celebraciones y Ceremonias

En la tabla siguiente se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente, teniendo en cuenta que la población que no estuvo de acuerdo con el nivel de satisfacción alto de este factor fue mínima:

Tabla 96. Soluciones de Celebraciones y Ceremonias

| Ítem | Soluciones propuestas                                       |
|------|---|
| 1    | Se hacen por dependencias porque hay mucha desunión laboral |
| 2    | Celebrar cada celebración más seguida, para compartir más.  |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.23 Grupos Informales Y Uso Del Tiempo Libre

Supuesto: La creación de grupos informales y participación de reuniones extraoficiales generan amistades y nuevos ambientes favoreciendo el clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

##### 4.23.1 Medición de Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre

Tabla 97. Medición de Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre

| FACTOR 23:                               | Media aritmética |
|--|------------------|
| Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre | 9,55             |

Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de calificación de este factor es de 9,55 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO, mostrando que los encuestados consideran que los grupos informales y el uso del tiempo libre de los integrantes de La E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe brinda un clima organizacional positivo.

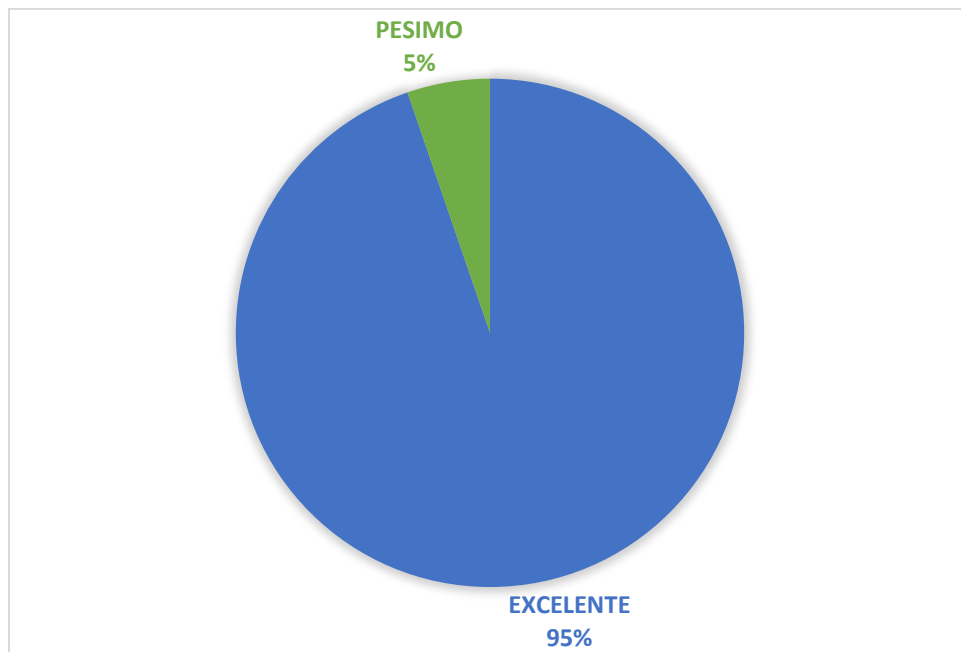
Tabla 98. Frecuencia de grupos informales y uso del tiempo libre

| NIVEL DE SATISFACCIÓN | FRECUENCIAS |
|-----------------------|-------------|
|-----------------------|-------------|

|           |    |
|-----------|----|
| EXCELENTE | 36 |
| MUY BUENO | 0  |
| BUENO     | 0  |
| ACEPTABLE | 0  |
| MALO      | 0  |
| PESIMO    | 2  |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 45. Análisis de frecuencias – Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida de la participación en actividades informales por parte de los integrantes de la E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Aipe según los resultados, muestra que aporta una cultura y un clima organizacional plenamente gratificante, debido a que el 95% equivalente a 36 empleados están en el grado de satisfacción excelente, teniendo en cuenta que la muestra es de 38 empleados, es decir la mayoría de la población encuestada está satisfecha con este factor, ya que solo el 5% equivalente a 2 empleados, quienes consideraron que están en el nivel de satisfacción pésimo.

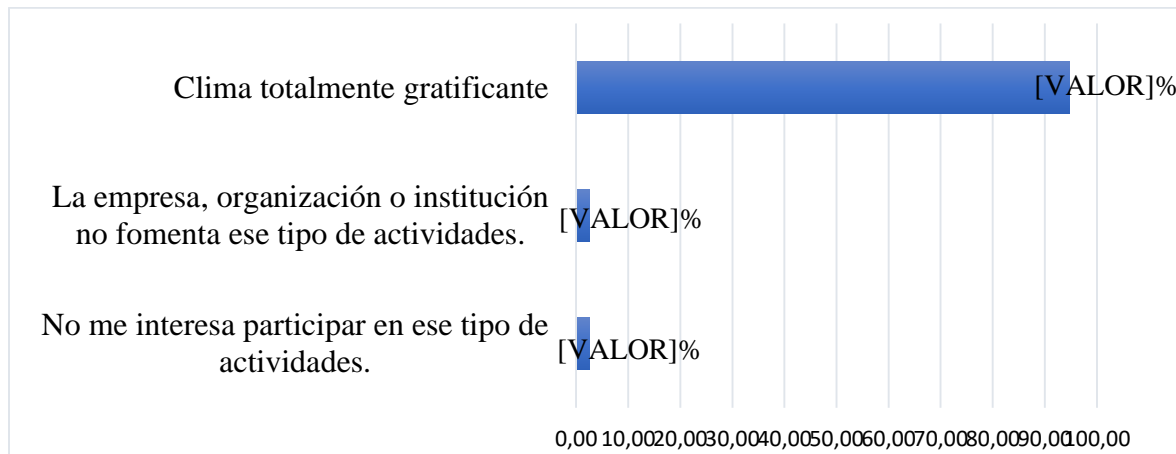
#### 4.23.2 Análisis de las causas

Tabla 99. Análisis de causas grupos informales y uso del tiempo libre

| CAUSAS   | FRECUENCIA | %          |
|--|------------|------------|
| No me interesa participar en ese tipo de actividades.                      | 1          | 2,63       |
| La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades. | 1          | 2,63       |
| Clima totalmente gratificante  | 36         | 94,74      |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>   | <b>38</b>  | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 46. Análisis de causas – Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre



Fuente: propia – grupo de investigación

El 94,74% (36 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor teniendo en cuenta la creación de grupos informales y uso del tiempo libre de los empleados de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, el 2,63% (1 encuestado) considera que no le interesa participar en ese tipo de actividades y el 2,63% (1 encuestado) considera que la empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades

#### 4.23.3 Soluciones propuestas de Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre

A continuación se muestran una posible solución que se compartió para mejorar el clima organizacional, teniendo en cuenta este factor:

Tabla 100. Soluciones de Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre

| Ítem | Soluciones propuestas             |
|------|-----------------------------------|
| 1    | Fomentar este tipo de actividades |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.24 Valores

Supuesto: La orientación hacia los valores tales como la calidez humana, traen relaciones buenas entre los integrantes de la organización, mejorando el Clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados:

#### 4.24.1 Medición de Valores

*Tabla 101. Medición de Valores*

| <b>FACTOR 23:</b> | <b>Media aritmética</b> |
|-------------------|-------------------------|
| <b>Valores</b>    | 9,29                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

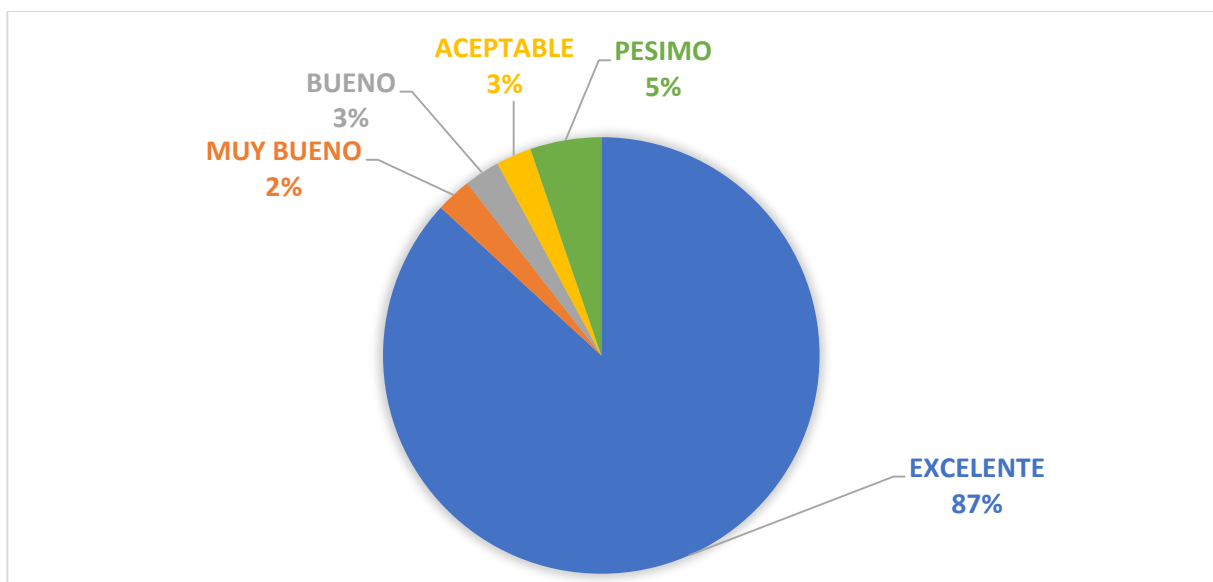
El promedio de calificación de este factor es de 9,29 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO, mostrando que los encuestados consideran que la orientación de valores en La E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe e satisfactoria.

*Tabla 102. Frecuencia de valores*

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>FRECUENCIAS</b> |
|------------------------------|--------------------|
| EXCELENTE                    | 33                 |
| MUY BUENO                    | 1                  |
| BUENO                        | 1                  |
| ACEPTABLE                    | 1                  |
| MALO                         | 0                  |
| PESIMO                       | 2                  |

Fuente: propia – grupo de investigación

*Gráfica 47. Análisis de frecuencias – Valores*



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida respecto a la posible orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futura en la E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Aipe según los resultados, muestra que 87% equivalente a 33 empleados están en el grado de satisfacción excelente, el 5% equivalente a 2 empleados, quienes consideraron que están en el nivel de satisfacción pésimo, el 3% equivalente a 1 empleado, considera que están en el nivel de satisfacción aceptable, con un porcentaje igual el 3% equivalente a 1 empleado, considera que están en el nivel de satisfacción bueno y el 2% equivalente a 1 empleado, considera que están en el nivel de satisfacción muy bueno.

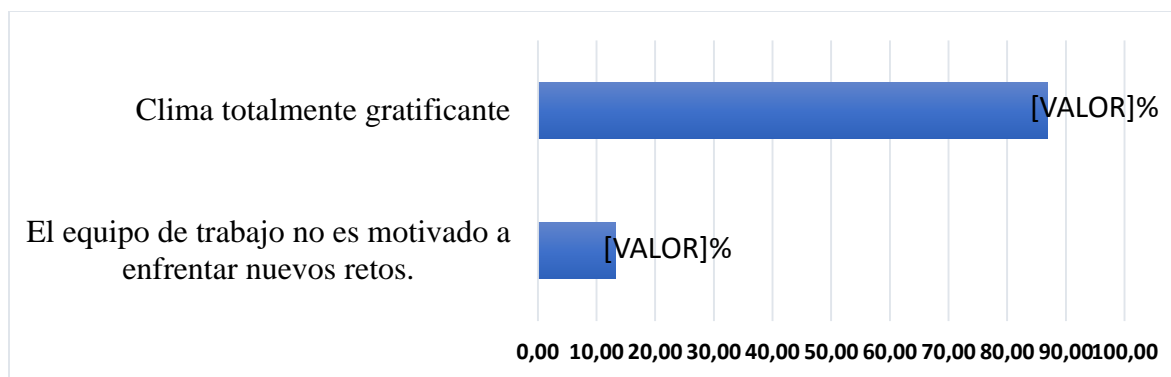
#### 4.24.2 Análisis de las causas

Tabla 103. Análisis de causas valores

| CAUSAS  | FRECUENCIA | %          |
|---|------------|------------|
| El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos. | 5          | 13,16      |
| Clima totalmente gratificante                                 | 33         | 86,84      |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>                                      | <b>38</b>  | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 48. Análisis de causas – Valores



Fuente: propia – grupo de investigación

El 86,84% (33 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10 para este factor teniendo en cuenta la orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, sin embargo, el 13.16% (5 encuestados) creen que El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.

#### 4.24.3 Soluciones propuestas, valores

A continuación, se muestran las posibles soluciones que se compartieron para mejorar el clima organizacional, teniendo en cuenta este factor:

Tabla 104. Soluciones de Valores

| Ítem | Soluciones propuestas  |
|------|--|
| 1    | Incentivar y reforzar los valores en los empleados                                     |
| 2    | Reforzar valores en los empleados  |
| 3    | Motivar al empresario, empleado y empleador  |
| 4    | Realizar capacitaciones o tips para tener en cuenta los valores y ponerlos en práctica |
| 5    | Implementar cursos intensivos de calidez humana y hacer seguimiento al personal        |

Fuente: propia – grupo de investigación

#### 4.25 Subculturas

Supuesto: si se presenta un clima organizacional homogéneo y único para los integrantes de La E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe este será favorable.

A continuación, se presentan los resultados:

##### 4.25.1 Medición de Subculturas



Tabla 105. Medición de Subculturas

|                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| <b>FACTOR 23:</b>  | <b>Media aritmética</b> |
| <b>Subculturas</b> | 9,66                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

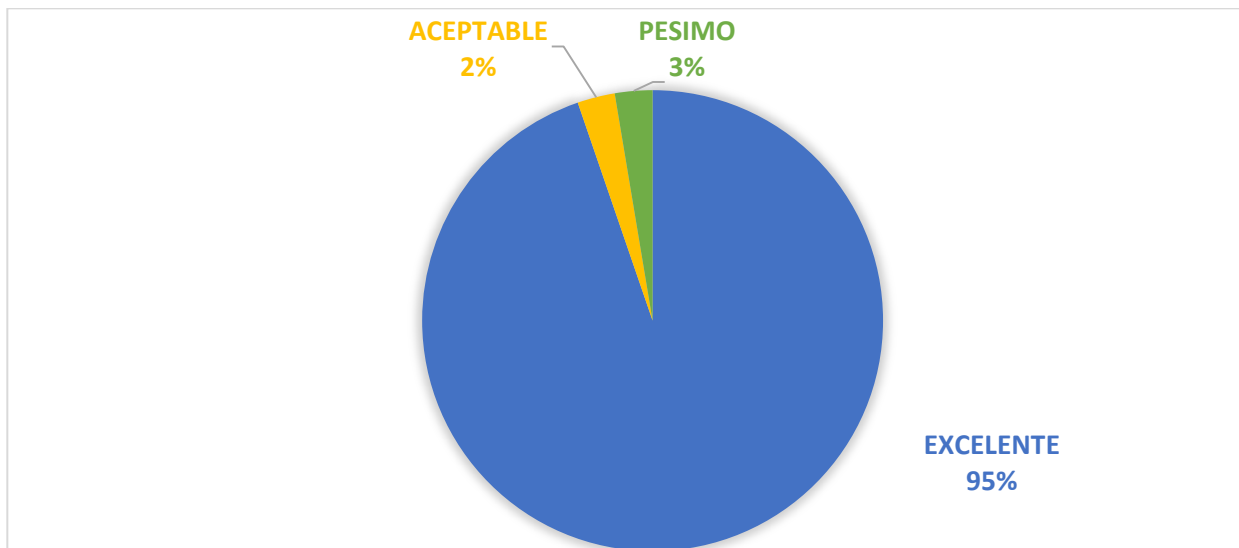
El promedio de calificación de este factor es de 9,66 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO, mostrando que los encuestados consideran respecto a la cultura presente en La E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe.

Tabla 106. Subculturas

| NIVEL DE SATISFACCIÓN | FRECUENCIAS |
|-----------------------|-------------|
| EXCELENTE             | 36          |
| MUY BUENO             | 0           |
| BUENO                 | 0           |
| ACEPTABLE             | 1           |
| MALO                  | 0           |
| PESIMO                | 1           |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 49. Análisis de frecuencias – Subculturas



Fuente: propia – grupo de investigación

El promedio de satisfacción según la calificación obtenida respecto a las subculturas presentes en la E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Aipe según los resultados, muestra que 95% equivalente a 36 empleados están en el grado de satisfacción excelente, el 3% equivalente a 1 empleado, quienes consideraron que están en el nivel de satisfacción pésimo y el 2% equivalente a 1 empleado, considera que están en el nivel de satisfacción aceptable.

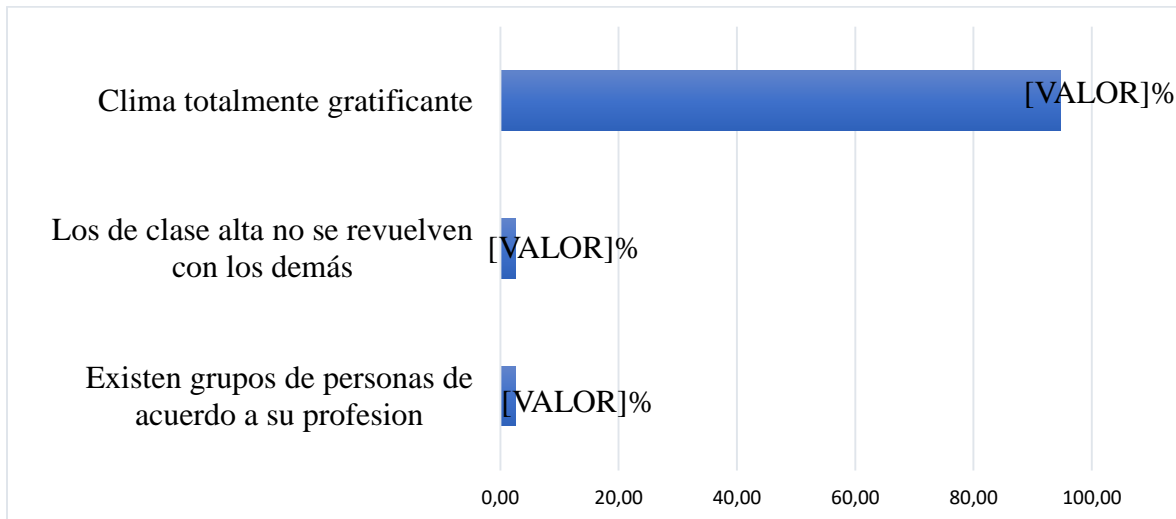
#### 4.25.2 Análisis de las causas

Tabla 107. Análisis de causas subculturas

| CAUSAS   | FRECUENCIA | %          |
|--|------------|------------|
| Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión | 1          | 2,63       |
| Los de clase alta no se revuelven con los demás      | 1          | 2,63       |
| Clima totalmente gratificante                        | 36         | 94,74      |
| <b>TOTAL FRECUENCIAS</b>                             | <b>38</b>  | <b>100</b> |

Fuente: propia – grupo de investigación

Gráfica 50. Análisis de causas – Subcultura



Fuente: propia – grupo de investigación

El 94,74% (36 encuestados) consideran que su clima organizacional es totalmente gratificante considerando una calificación de 10/10, el 2,63% equivalente (1 encuestado) cree que existen grupos de personas de acuerdo a su profesión y simultáneamente el 2,63% equivalente (1 encuestado) considera que existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.

#### 4.24.3 Soluciones propuestas, Subcultura

En este factor no se evidenciaron recomendaciones de parte de los colaboradores, ya que la puntuación en su mayoría fue favorable.



## Capítulo 5. Propuesta de plan de mejora

A continuación se exponen las conclusiones según los objetivos planteados:

- Medir el clima organizacional de la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe.
- Identificar las posibles causas por las cuales no es plenamente gratificante el clima organizacional en la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe.
- Identificar las acciones de mejora propuestas por el personal para obtener un clima organizacional plenamente gratificante.
- Formular una propuesta de mejora para optimizar la percepción del clima organizacional E.S.E Hospital San Carlos de Aipe.

### 5.1 Medir el clima organizacional de la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe.

El diagnóstico realizado sobre el clima organizacional en la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe comprendió la evaluación de 25 factores, con un instrumento que permitió que cada funcionario abordado, pudiera calificar cada dimensión de acuerdo a su experiencia, expresara sus puntos de vista y exponer unas posibles soluciones a las debilidades que a su concepto se presentan en su lugar de trabajo.

La muestra comprendió 38 colaboradores, de los cuales, 7 fueron empleados de planta de la E.S.E. y 31 son contratistas que prestan sus servicios a través de la figura de Contrato de prestación de servicios (CPS).

De acuerdo a los resultados generales, el clima organizacional E.S.E Hospital San Carlos de Aipe fue calificado con un promedio de 8,49 con una calificación cualitativa BUENO. Aunque hay aspectos a mejorar, la media en la mayoría de los casos estuvo en la máxima calificación, lo que implica que los colaboradores sienten, un ambiente de trabajo BUENO, con factores puntuales que pueden ser mejores.

### 5.2 Identificar las posibles causas por las cuales no es plenamente gratificante el clima organizacional en la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe.

En general, las calificaciones de cada una de las dimensiones estuvieron dentro de un rango entre 7 y 9, es decir entre aceptable y muy bueno, pero hubo casos en los que la calificación salía del rango ya fuera hacia arriba como hacia abajo. Las dimensiones con las calificaciones más bajas fueron:

Tabla 108. Dimensiones con calificación baja

| <i>factor</i>                     | <i>Media aritmética</i> |
|-----------------------------------|-------------------------|
| <i>Salario</i>                    | 5,47                    |
| <i>Relaciones Interpersonales</i> | 5,71                    |
| <i>Estabilidad Laboral</i>        | 6,97                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

Al analizar los factores con bajas puntuaciones y se anudan las causas escogidas por los colaboradores encuestados, se puede concluir que una de las razones más fuertes de que el clima organizacional de la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe no sea plenamente gratificante es debido a la mala remuneración por sus labores realizadas, los encuestados que manifestaron la inconformidad con respecto, pues dicen sentir que no les pagan lo que deberían ganarse por todas sus funciones realizadas, además a esto debido a su nivel educativo.

Otro aspecto importante, es la relación interpersonal, puesto que la población sugiere que Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás, más compañerismo, y mejorar las relaciones entre los compañeros. Por otro lado varios de los encuestados manifestaron la inconformidad con respecto a la vinculación laboral por contrato, pues dicen sentir que se le disminuyen los beneficios a la hora de la valoración de su labor, que debería Balancear las responsabilidades con el salario devengado.

Dentro de los aspectos mejor calificados se encuentran los siguientes:

Tabla 109. Dimensiones con las calificaciones más altas

| <i>Dimensión</i>                  | <i>Media aritmética</i> |
|-----------------------------------|-------------------------|
| <i>Normas y Reglamentos</i>       | 9,92                    |
| <i>Celebraciones y Ceremonias</i> | 9,66                    |
| <i>Subculturas</i>                | 9,66                    |

Fuente: propia – grupo de investigación

En la evaluación de estas dimensiones, se evidencia que en general el personal le gusta el trabajo que desempeña, que tiene claridad en las normas establecidas en la E.S.E Hospital san carlos de Aipe, reconoce que la entidad realiza ras respectivas celebraciones en las fechas indicadas y para las subculturas, las relaciones entre los diferentes grupos muestra que muy bueno y se evidencia que no hay grupos diferenciadores,

### **5.3 Identificar las acciones de mejora propuestas por el personal para obtener un clima organizacional plenamente gratificante.**

#### **5.3.1. Acciones de propuestas de mejora de los 25 factores**

##### **PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL**

- Guiar a los trabajadores con reuniones para explicar las misiones y las visiones del hospital.
- Ser claros al momento de proporcionar la información
- Datos a conocer de manera clara
- Dar a conocer de manera mas clara la mision y vision
- Solucionar mejor la informacion y generarla a la hora de entrega

- Mas informacion cuando se entra al hospital.
- Mas informacion clara, tips, carteleras y capacitaciones.
- Hacer mas enfasis en estos temas de manera continua.
- Guiar al empleado por medio de reuniones donde se explique claramente los aspectos que se hablan ( mision, vision, etc)
- Hacer mas enfasis en este tema.
- Socializar la mision y vision del hospital con los empleados.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- Que los jefes tengan más comunicación con los empleados
- Realizar integraciones a nivel interno con el fin de conocer el personal de otras dependencias
- Promover más actividades para integrar a los compañeros
- Reformular o generar nuevas forma de queja
- Más actividades de integración en el ámbito laboral para poder compartir con las distintas áreas
- Tener una mirada un poco más objetiva
- Generar decisiones colectivas
- Generar más espacios de integración entre jefes y empleados
- Más organización en la jerarquía
- Más integración de los empleados con los jefes

### **PARTICIPACION**

- Tener en cuenta las opiniones de los trabajadores a la hora de tomar decisiones
- Realizar mesas de trabajo en las cuales se tenga en cuenta las decisiones de las mayorías
- Tener en cuenta las opiniones de los trabajadores a la hora tomar decisiones
- Creación de mesas de trabajo
- Tener en cuenta las opiniones de los empleados
- Reforzar los comité y tener en cuenta las opiniones de todos
- Generar mesas de trabajo para tener una perspectiva más completa
- Establecer mesas de trabajo por departamento
- Tener más en cuenta la opinión de cada dependencia
- Tener en cuenta todas las opiniones
- Tener más en cuenta el personal o auxiliarles de cada área
- Tener en cuenta las opiniones de los trabajadores

### **INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO**

- Mejora o acondicionamiento de espacios
- Fijar respeto entre empleados y límites de autoridad entre los mismos
- Remodelación de equipos y ambientes
- Acondicionamiento del establecimiento
- Falta un poco de iluminación en varias áreas del hospital
- Renovar los elementos
- Administrar más espacios para poder trabajar

- Pensar en el bienestar del trabajador
- Llevar o tener un mejor orden en cada área
- Innovar los elementos de trabajo
- Renovar los implementos de trabajo

### **HOLISMO Y SINERGIA**

- Crear jerarquías de importancia según las situaciones presentadas
- Los sueldos no se pagan puntuales por eso no hay motivación en los empleados
- Incentivar el trabajo en equipo
- Integrar más al personal
- Dar a conocer la misión y la visión
- Dar espacio para las integraciones
- Más socialización de la misión y la visión
- Implementar pausas activas o actividades que puedan mejorar el ambiente laboral
- Dar a conocer el enfoque misionarios y visionario del hospital

### **LIDERAZGO**

- Definir roles
- Designar más personal que lidere funciones
- Brindar más capacitaciones de humanización en todo el personal
- Repartir las responsabilidades
- Interactuar más con los empleados
- Crear espacios para relacionarnos
- Definir responsabilidades
- Disminuir las responsabilidades a cargo de cada persona y/o replantearlas
- El jefe encargado debe tener más dialogo con los empleados
- Solventando cargas contratando más personal

### **TOMA DE DECISIONES**

- Tomar en cuenta las opiniones de cada empleado
- Promover reuniones para socializar las situaciones del hospital
- Creación de comités
- Establecer entes de control y mecanismos de participación interna
- Revisar las funciones de los comités
- Mejoras en el funcionamiento de los comité
- Tener en cuenta la opinión del personal
- Generar más espacios de discusión
- Tener en cuenta la opinión de los otros empleados

### **TRABAJO GRATIFICANTE**

- Evaluar las aptitudes de cada integrante en la empresa
- Velar por los intereses de los empleados
- Pensar en los deseos de los empleados
- Revisar si las personas son aptas para los cargos

- Tener en cuenta que cada persona debe tener cierto # de responsabilidades
- Tener en cuenta las capacidades para lo que estudié y apliqué cuando me contrataron
- Agilizar los procesos
- Realizar diferentes pausas activas durante la jornada

### **DESARROLLO PERSONAL**

- Incentivar a los empleados a superarse
- Permitir al empleado el permiso para sus capacitaciones

### **RELACIONES INTERPERSONALES**

- Manejar respetos y distancias entre compañeros
- Las personas no respetan la intimidad personal de los empleados
- Promover más compañerismo y trabajo en equipo
- Existen problemas pero no es nada que no se pueda solucionar
- Establecer el respeto
- Establecer objetivos en el trabajo
- Creación de espacios libres de chismorreos
- La comunidad debe respetar la vida privada de otros
- Socializar problemáticas entre empleados
- Ética profesional
- Apoyo entre compañeros cuando surjan dificultades
- Priorizar la libertad de conciencia
- Mantener la vida privada fuera de la empresa
- Crear conciencia de la falta de respeto existente
- Ser más respetuosos entre empleados
- Generar respeto entre el personal
- Ser más sociales y manejar diálogos para mejorar el ambiente
- Se deben respetar la privacidad entre los empleados

### **CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO**

- La mayoría de personas que ocupan los diferentes cargos están capacitadas para hacerlo
- Vigilar y percatarse de las personas que irrumpen con los procesos
- En las diferentes dependencias hay diferente personal con servicio al cliente que algunas no cumplen
- Percatarse de las excepciones

### **SOLUCION DE CONFLICTOS**

- Se maneja el dialogo
- Mantener normas de convivencia dentro y fuera del hospital
- El comité de convivencia no siempre es eficiente y justo
- Utilizar métodos que inciten al diálogo
- Percatarse de escuchar todas las versiones
- Ser más prestos al diálogo
- Ser más comprensivos y atentos cuando se está presentando un conflicto



- Ser más objetivos
- Se maneja buena relación en esos temas, los compañeros escuchan y dan consejos
- Algunas veces porque existen compincherías
- Ser más abiertos a escuchar

### **LIBERTAD DE EXPRESION**

- Tener en cuenta las opiniones de todos los empleados para saber que pasa en el hospital
- Todos manejan un lenguaje informal con el fin de dar un mensaje más claro
- Utiliza buen lenguaje frente a las sugerencias expuestas
- Tener más confianza entre los jefes y los empleados

### **ESTABILIDAD LABORAL**

- Deberían no rotar tanto al personal ya que esto entorpece y estropea los procesos de la ESE
- Manejo de adquisición de cargos bajo una manera meritocrática
- Los puestos se deben generar por medio de la meritocracia
- Valorar los tiempos de contratos
- Tomar en cuenta el historial del empleado
- La mayoría de contratos son por bolsa de empleo por tal razón deberían generar más contratos de planta
- Menos politiquería
- Practicar la meritocracia
- Generar contratos definidos
- Escoger al personal pensando en sus capacidades
- Contratación basada en las capacidades
- Establecer criterios más seguros
- No aceptar empleados solo por conveniencia
- Tener una mejor contratación para que los empleados tengan mejor estabilidad
- Los puestos son muy políticos y todos somos prestación de servicios

### **RECONOCIMIENTO**

- Reconocer que todos realizan una buena función sin importar el área
- No es muy común celebrar, conmemorar o resaltar el buen reconocimiento de los trabajadores

### **SALARIO**

- Tener en cuenta las responsabilidades y así crear un consenso entre salario – responsabilidades
- El salario debe ser consensado según la responsabilidad del cargo
- El trabajo necesita mucha responsabilidad
- Tener en cuenta los estudios realizados por otras personas
- Ser más consecuente entre riesgos, responsabilidad y salario
- Balancear las responsabilidades con el salario devengado
- Crear relación entre estudio responsabilidad y salario

- Mantener el personal según su desempeño, no por recomendaciones
- No es justo porque el trabajo es pesado para el poco sueldo
- Relación responsabilidad- salario
- Contratos fijos
- Pensar en el estudio que posee una persona antes de contratarla (perfil profesional)
- Evaluar el desempeño en el salario
- Disminuyendo responsabilidades
- Optimizar las responsabilidades con el salario recibido
- Pensar en las capacidades del trabajador
- No aceptar empleados por conveniencia
- Subir el sueldo
- Tomar en cuenta las responsabilidades con base al salario recibido

### **EVALUACION DE DESEMPEÑO**

- Aquí vale si está bien referenciado políticamente
- Todo depende de la aceptación social del empleado
- Deberían de existir más controles para evaluar al personal que ingresa y permanece en el hospital
- Se torna subjetivo
- Meritocracia
- Crear criterios de evaluación objetivos
- Establecer criterios de evaluación
- Ampliar ámbitos según los criterios
- Generar un programa donde se especifique claramente
- Realizar un cronograma donde se especifique claramente
- No se evalúa al personal porque los puestos son políticos

### **COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN**

- Todos expresan los aspectos que desean mejorar
- Hacer uso de mecanismos de dialogo
- Utilizar mecanismos de retroalimentación
- Hacer conciencia de procesos de retroalimentación

### **SELECCIÓN E INDUCCION**

- Existe mucho personal que no se preocupa por prestar un buen servicio
- Ser más rigurosos en la selección
- En el hospital entra todo aquel que viene bien referenciado por el alcalde
- Existen algunos contratistas que al venir referenciados por el alcalde no parecen tener sentido de pertenencia con la institución y por ende no brindan la atención adecuada a los usuarios
- No vincular personal por intereses individuales
- La prestación de servicios es mediocre porque falta mucha humanización
- Meritocracia
- Pensar en las aptitudes de los posibles empleados

- Saber cuáles son las competencias de los posibles empleados
- Contratar personal capacitado
- Cada empleado que ingresa es muy bien atendido por los demás
- Contratar personal según sus capacidades

### **IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACION**

- Algunos funcionarios no tienen humanización con los empleados y por esto brindan mal servicio.
- Algunos empleados no están muy prestos a brindar su servicio
- Llamando la atención a los empleados que no brindan una buena atención
- Tanto interna como externamente hay falencias en el trato a las personas
- Pensar en un perfil profesional y personal completo
- Mejorar la atención del hospital

### **CELEBRACIONES Y CEREMONIAS**

- Se hacen por dependencias porque hay mucha desunión laboral
- Celebrar cada celebración más seguida, para compartir más.

### **GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**

- Fomentar este tipo de actividades

### **VALORES**

- Incentivar y reforzar los valores en los empleados
- Reforzar valores en los empleados
- Motivar al empresario, empleado y empleador
- Realizar capacitaciones o tips para tener en cuenta los valores y ponerlos en práctica
- Implementar cursos intensivos de calidez humana y hacer seguimiento al personal

### **5.4 Formular una propuesta de mejora para optimizar la percepción del clima organizacional E.S.E Hospital San Carlos de Aipe.**

De conformidad con la metodología de estudio, se agruparon los 25 factores en 3 componentes (social, cultural y económico) de acuerdo a su afinidad, estructura que se mantiene en la propuesta de mejora para la optimización de la percepción del clima organizacional.

La propuesta de mejora se establece de conformidad con la información suministrada por los empleados de la E.S.E Hospital San Carlos de Aipe a través del instrumento de recolección de información, mediante el cual se efectuó medición del grado de satisfacción por cada uno de los factores del clima organizacional, la identificación de posibles causas de no satisfacción y las acciones de mejora.

Se plasma a continuación el desarrollo del plan de mejoramiento:

Tabla 110. Propuesta de mejora para optimizar la percepción del clima organizacional en la E.S.E. Hospital San Carlos de Aipe.

| COMPONENTE                            | FACTORES                                 | DEBILIDAD Y/U OPORTUNIDAD   | ESTRATEGIA A DESARROLLAR  | ACTIVIDADES   |
|---------------------------------------|--|---|---|---|
| Cultural                              | Liderazgo                                | Trabajo colaborativo e identidad con la organización                    | Dirección participativa y trato digno   | Implementación de programa de generación de ideas por parte de todo el personal, con incentivos y reconocimiento a las mejores propuestas                         |
|                                       |  |   |   | Reuniones mensuales con todo el personal donde se socialice la gestión directiva y se proporcione espacio de sugerencias y recomendaciones por parte del personal |
|                                       |  |   |   | Medición semestral del desempeño de los directivos por parte de los empleados y recibo de recomendaciones   |
|                                       | Toma de Decisiones                       | Participación de colaboradores en toma de decisiones                    | Promover espacios de comunicación y participación de las acciones de gestión de la alta gerencia  | Creación de grupos de trabajo de apoyo a la dirección conformado por colaboradores de diferente orden jerárquico  |
|                                       | Trabajo gratificante                     | Reconocimiento a la labor   | Programa de incentivos económicos y sociales  | Formulación de plan de incentivos económicos anuales a equipos de trabajo por excelencia o aporte a la entidad  |
|                                       |  |   |   | Reconocimiento social a los empleados destacados por mérito y excelencia en evento anual  |
|                                       | Desarrollo personal                      | Capacitaciones al personal  | Actualización y desarrollo de competencias laborales  | Diseño participativo de plan de capacitaciones anuales, de acuerdo a las necesidades de la institución e interés de los empleados                                 |
|                                       |  |   |   | Estudio económico para el reconocimiento monetario a empleados de carrera que deseen adelantar estudios formales.   |
|                                       | Relaciones interpersonales               | Integración cultural  | Integración y reconocimiento a todo el personal de la entidad   | Promoción de plan de bienestar que integre a todos los empleados de la entidad en eventos de festejo y recreativos  |
|                                       |  |   |   | Talleres de trabajo en equipo trimestrales, con interacción de las diferentes áreas, a fin que exista socialización entre todos los empleados.                    |
| Libertad de Expresión                 | Comunicación asertiva                    | Expresión formal adecuada por parte del nivel directivo y colaboradores | Talleres de expresión formal positiva, en los cuales se promuevan valores como tolerancia y respeto, así como también la disposición de lenguajes asertivos en equipos de trabajo     |   |
| Reconocimiento                        | Reconocimiento al esfuerzo y crecimiento | Alentar al reconocimiento emocional del trabajador                      | Implementación de evento anual de reconocimiento social a través de certificados a empleados que se destaquen por diferentes méritos de desempeño, con festejo a todos los empleados. |   |
| Normas y Reglamentos                  | Reglamentos ajustados                    | Revisión periódica de manuales y políticas                              | Revisión anual de los manuales y políticas de la institución por parte de los líderes de área, con acta de socialización con colaboradores  |   |
| Identidad e Imagen de la Organización | Percepción de gestión de la entidad      | Medición continua de la percepción del cliente interno y externo        | Encuestas mensuales de satisfacción del cliente externo y recomendaciones, con socialización en comité de dirección y diseño de estrategias de mejora                                 |   |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
|   |   |  |  | Encuestas semestrales de percepción del cliente interno con socialización en comité de dirección y diseño de estrategias de mejora   |
|   |   | Gestión de calidad de servicios                            | Seguimiento de indicadores de calidad del servicio   | Fortalecimiento del sistema de control interno y de calidad, para el seguimiento trimestral de indicadores de calidad.   |
|   | Celebraciones y Ceremonias                          | Bienestar satisfactorio                                    | Fortalecimiento del bienestar de los empleados   | Formulación de plan de bienestar participativo, en cual se incluyan los principales eventos culturales de reconocimiento e interés por los empleados: día del trabajo, día de la familia, fiestas san pedrinas, novenas, fiesta de fin de año, evento de amor y amistad. De igual forma involucrar a empleados de planta y contratistas, con medición de satisfacción post evento. |
|   | Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre            | Grupos de apoyo al bienestar laboral                       | Promoción de grupos de bienestar   | Creación de grupos de bienestar en el cual se representen los principales intereses recreativos de los empleados y promuevan la participación, en eventos deportivos, culturales, académicos.  |
|   | Valores   | Sensibilización de valores                                 | Promoción de valores   | Fortalecimiento de la semana de valores una vez al año, con participación de todos los empleados, en los cuales por área se asigne un valor y sean responsables por día, de sensibilizar a los demás compañeros de la entidad  |
|   |   |  |  | Talleres semestrales de promoción de valores mediante actividades lúdico-recreativas   |
| Subculturas                             | Integración grupal                                  | Identificación de subculturas en la organización           | Promoción de espacios recreativos en los cuales se generen equipos de trabajo integrados de manera estratégica por participantes de todas la áreas |  |
| Social                                  | Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional | Identificación del personal con la entidad                 | Fortalecimiento del plan de inducción y re inducción del personal  | Diseñar un plan de re inducción didáctica y participativa con periodicidad anual, a fin de identificar a todo el personal con la organización.<br>Evaluación anual al personal respecto al conocimiento de la plataforma estratégica de la entidad   |
|   | Estructura Organizacional                           | Identificación de la estructura organizacional             | Promoción de la estructura organizacional  | Socialización anual de la estructura organizacional en el programa de re inducción de la entidad, con recorrido por las diferentes áreas de la entidad y presentación de los directivos.   |
|   | Participación                                       | Participación activa de colaboradores                      | Fortalecimiento de la participación del personal   | Reuniones mensuales con todo el personal donde se socialice la gestión directiva y se proporcione espacio de sugerencias y recomendaciones por parte del personal  |
|   |   |  |  | Implementación de programa de generación de ideas por parte de todo el personal, con incentivos y reconocimiento a las mejores propuestas  |
|   | Holismo y Sinergia                                  | Apoyo mutuo en la organización.                            | Fortalecimiento de trabajo en equipo   | Talleres de trabajo en equipo trimestrales, con interacción de las diferentes áreas, a fin que exista socialización entre todos los empleados.   |
| Calidad del Servicio al Cliente Interno | Comunicación positiva entre áreas                   | Diseño de plan de comunicación asertivo al cliente interno | Formulación de plan de comunicación efectiva entre áreas, a fin de mantener información fluida entre las operaciones relacionadas o de apoyo.      |  |

|                       |                                      |  |  |   |
|-----------------------|--------------------------------------|--|--|---|
|                       | Solución de conflictos               | Solución de conflictos entre compañeros              | Generación de espacios de concertación y recreación  | Creación de comité de resolución de conflictos, conformado por representantes de los empleados y directivos, con participación de profesional en psicología.<br>Talleres de integración y recreación, que prevengan la generación de conflictos entre empleados   |
|                       | Evaluación del desempeño             | Desempeño eficiente del personal                     | Fortalecimiento del plan de evaluación de desempeño del personal   | Diseño de indicadores competentes para la evaluación de desempeño, con participación del empleado<br>Evaluación de indicadores por áreas y grupos de trabajo, con reconocimiento y estímulo.  |
|                       | Comunicación y Retroalimentación     | Canales de comunicación positivos                    | Fortalecimiento de los canales de comunicación   | Generación de nuevos canales de comunicación y retroalimentación al personal, tales como: intranet, plataforma documental en red, correo electrónico, redes sociales. Así mismo adelantar previa socialización de uso de los canales de comunicación a los empleados  |
|                       |                                      |  |  | Promover el uso del buzón de sugerencias y comentarios interno en cada dependencia, mediante reuniones de sensibilización.<br>Emisión mensual de boletín interno a través del correo electrónico de todos los funcionarios, publicación en cartelera y envío físico a cada dependencia, donde se socialicen temas de interés, acciones de gestión de la entidad, fechas relevantes y reconocimientos. |
| Selección e Inducción | Personal eficiente                   | Establecimiento de programa de selección de personal | Diseño de programa de selección de personal, con convocatoria pública.<br>Estandarización de requisitos mínimos para cargos, previo estudio de necesidad y normatividad. |   |
| Económico             | Instalaciones y Elementos de trabajo | Comodidad en los puestos de trabajo                  | Mejorar las condiciones de los puestos de trabajo  | Revisión de las condiciones locativas de los puestos de trabajo e implementar plan progresivo de mejoramiento de condiciones, atendiendo las situaciones más vulnerables<br>Por motivo de cambio climático, implementar programa progresivo de dotación de aires acondicionados a toda las oficinas del personal y salas de recibo  |
|                       | Estabilidad laboral                  | Incentivo al merito                                  | Estudio de suficiencia de la planta de personal.   | Adelantar un estudio de suficiencia de planta de personal, a fin de determinar la posibilidad administrativa y financiera de la creación de cargos que han sido desempeñados por personal de contrato.  |
|                       | Salario                              | Bonificación salarial                                | Gestionar incentivos económicos  | Gestión jurídica para la implementación de plan de incentivos económicos de acuerdo al desempeño financiero de actividad operativa de la entidad  |

## **Bibliografía**

- Aktouf, O. (2001). La Metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Editora Artes Gráficas del Valle, Primera Edición. Cali.
- Álvarez, H. (1993). La nueva organización. Una visión a través de su cultura. Cali: Centro Editorial Univalle.
- Álvarez, H. (1995). Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Universidad del Valle. Colombia.
- Barrera, E., Castro, L., & Gamboa, L. (2015). Medición y caracterización del clima organizacional en la Alcaldía San José del Palmar–Chocó.
- Bedard, Renée. (1995). Los fundamentos filosóficos del Management. Montreal, HEC, Tesis de doctado en Administración.
- Beltran, M. (2016). Plan de gestión del clima laboral del empleado público en la Primavera-Vichada.
- Berrocal, P., & Segundo, P. (2015). Medición del clima organizacional de la empresa " Emgesa SA ESP-Proyecto Hidroeléctrico el Quimbo" y su plan de mejoramiento 2014-1015. Universidad Militar Nueva Granada.
- Bolaños, R. (2015). Formulación del plan de bienestar social laboral en la alcaldía de Isnos departamento del Huila.
- Córdoba, A., & Tejada, M. (2015). Análisis del clima laboral de los servidores públicos en el sector central de la defensoría del pueblo.
- Chávez, D., & Martínez, N. (2010). Medición y análisis del clima organizacional en la empresa Avícola Los Cambulos Ltda.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill.  
Impreso en Colombia.

Danhke, G.L. 1989. Investigación y Comunicación. En C. Fernández.

Dessler, G., & Dessler, G. (1979). Organización y administración: enfoque situacional.

Dumézil, G. (1956): Aspects de la fonction guerrière chez les indu-Européens. Paris.

Explorable.com (Jun 2, 2009). Método de muestreo estratificado. Obtenido de Explorable.com:

<https://explorable.com/es/muestreo-estratificado>.

Determinar el tamaño de la muestra <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

Fernández, P., y Díaz P. (2003). Ventajas e inconvenientes de métodos cuantitativos y no cuantitativos. En Cuadernos Monográficos Candidus 1.

García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 mayo agosto. Medellín.

García, M. & Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali Colombia. Documento inédito.

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61, Universidad del Valle Colombia.

Gellerman, S. (1960). People, problems, and profits: the uses of psychology in management: McGraw-Hill.

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).



- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Grimaldos, N. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional de los servidores públicos de la alcaldía de Medellín*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Halpin, A., & Croft, D. (1962). *The organizational climate of schools (Vol. 11)*: Midwest Administration Center, University of Chicago.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, V., & Rojas, M. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*. Universidad Icesi.
- Herzberg, Frederik (1968): *Una vez más: ¿cómo motivar a los empleados?*, Harvard.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.
- Litwin, G., & Stringer Jr, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Bussines School Press
- McGregor, D.M. (1960). *The human side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mcclelland, D. (1961) *The Achieving Society*. Van Nostrand, Princeton.
- Mendez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, Un método de análisis para su intervención*: Universidad del Rosario.
- Paz, A., Marín, S., & Naranjo, C. (2014). *Clima organizacional en la IPS Universidad Autónoma de Manizales*.
- Patton, M. and Cochran, M. (2002) *A Guide to Using Qualitative Research Methodology*. Médecins Sans Frontières, Paris. H.

- Ramírez, A. (2016). Medición del clima Organizacional en la Alcaldía de Palestina - Pereira.  
Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Roberto Hernández Sampieri; Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. (2003).  
Metodología de la Investigación. Tercera edición: McGraw-Hill Interamericana. México,  
D. F.
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional:  
Editorial Universitaria de América.
- Torres, J. (2014). Análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal  
adscrito al plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de la policía  
metropolitana de Santiago de Cali.
- Toro A., F. (1992). Desempeño y Productividad. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.
- Trujillo, S. (2009). Medición de clima organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS mediante  
el diseño, construcción y validación de un instrumento.
- Varela, K., & Ruiz, D. (2015). Diagnóstico del clima organizacional en la administración  
municipal de Santa Fe de Antioquia. Psicología.
- Vargas, J. (2010). Propuesta de Mejoramiento del Clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de  
Cabal. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Zapata, A., Ávila, H., Caicedo, A., González, C., Martínez, J., Murillo, G., Salas, J. (2009).  
Teorías contemporáneas de la organización y el management. Cali: ECOE EDICIONES.

## ANEXOS

### INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El formulario que se presenta a continuación consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo o clima organizacional.

En cada factor Usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable. Usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe.

En la segunda pregunta, Usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales 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 la tercera pregunta Usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

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

Modelo: *Hernán Álvarez Londoño (1993), actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).*

**INSTRUMENTO DE MEDICION CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA E.S.E. HOSPITAL  
SAN CARLOS DE AIPE HUILA**

I. Datos Generales  
(Marque con x la respuesta correspondiente)

|   |  |              |  |
|---|--|--------------|--|
| ¿Tipo de Vinculación actual con la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe?: |  | Sexo         |  |
| a) Planta   |  | a) Masculino |  |
| b) Contratista  |  | b) Femenino  |  |

|                       |  |                            |  |
|-----------------------|--|----------------------------|--|
| Edad en años:         |  | Nivel educativo            |  |
| a) 25 años o menos    |  | a) Bachiller               |  |
| b) Entre 26 y 35 años |  | b) Técnico o Tecnólogo     |  |
| c) Entre 36 y 50 años |  | c) Profesional             |  |
| d) 51 años o mas      |  | d) Especialista o superior |  |

|   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----|
| <b>1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL</b>   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |
| 1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe?   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |
| No los conozco profundamente  | <table border="1"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 |
| 0   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |
|   | Los conozco  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |
| 1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a. No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,</li> <li>b. Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.</li> <li>c. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.</li> <li>d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.</li> <li>e. Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.</li> <li>f. No me interesa conocerlos</li> <li>g. Otras causas ¿Cuáles? _____</li> </ul> |  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe?

No lo permite

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Lo permite

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución
- c. Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

## 3. PARTICIPACION

3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

La tengo siempre

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

- a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están

tomadas.

- b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- e. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

#### 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

4.1 ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Lo permiten

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b. Las instalaciones no son seguras.
- c. Las instalaciones no son funcionales.
- d. Hace demasiado frío.
- e. Hace demasiado calor.
- f. La iluminación es deficiente.
- g. Hay demasiado ruido.
- h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos.
- k. La mayoría de los elementos son excelentes.
- l. No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- o. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- p. La situación económica de la empresa, organización o institución empresa, organización o institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- q. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

---

---

|  |
|--|
|  |
|--|

**5. HOLISMO Y SINERGIA:** ¿Integración de personas y las áreas en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe?

5.1. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, antes que sus intereses personales?

|             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                  |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------|
| No lo hacen | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Lo hacen siempre |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------|

5.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No se conocen la misión y los objetivos.
- b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.
- c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.
- f. Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- g. La estructura organizacional no facilita la integración.
- h. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- i. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. LIDERAZGO**

6.1 ¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

|          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                  |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------|
| No lo es | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Lo es plenamente |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------|

6.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

- a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
- c. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a

desmotivarnos.

- e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7. TOMA DE DECISIONES**

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, antes que sus intereses personales

No lo hacen      

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

      Lo hacen siempre

7.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e. En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- f. En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- g. Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- h. Aquí nunca votamos.
- i. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. TRABAJO GRATIFICANTE**

8.1 ¿Está usted ubicado en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy      

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

      Lo estoy plenamente



8.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

## 9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Lo hace siempre

9.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d. La empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello.
- e. A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

## 10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe son realmente las mejores?

No lo son

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Lo son plenamente

10.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- f. Falta más libertad de expresión.
- g. Las barreras sociales no lo permiten.
- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j. Otras causas. ¿ Cuáles? \_\_\_\_\_

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

## 11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Lo son plenamente

11.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.
- d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos.
- e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

## 12. SOLUCION DE CONFLICTOS

12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan satisfactoriamente

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Se solucionan

12.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
- Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

**13. LIBERTAD DE EXPRESION:** Es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad y respeto, con el fin de sugerir mejoras a la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe.

13.1 ¿Tiene usted en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe amplias posibilidades de expresarse libremente?

No las tengo

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Las tengo plenamente

13.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d. Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e. En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.
- f. Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- g. Mi jefe inmediato no la permite.
- h. No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i. Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j. Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
- k. Otras causas. ¿ Cuáles? \_\_\_\_\_

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Lo hace plenamente

16.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- b. La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución, es motivo de despido.
- c. Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).
- e. La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
- f. Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
- g. Otras causas. ¿ Cuáles? \_\_\_\_\_

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 15. RECONOCIMIENTO

15.1 ¿A las personas que se distinguen en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |                          |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----|--------------------------|
| No se les valora   | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">7</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">8</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">9</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">10</td> </tr> </table> | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 | Se les valora plenamente |
| 0  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |                          |
| <p>15.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.</li> <li>b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.</li> <li>c. Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.</li> <li>d. El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.</li> <li>e. Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.</li> <li>f. No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.</li> <li>g. El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.</li> <li>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</li> </ul> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |                          |
| <p>15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |                          |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |                    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----|--------------------|
| <b>16. SALARIO</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |                    |
| 16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |                    |
| No lo creo  | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">7</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">8</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">9</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">10</td> </tr> </table> | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 | Lo creo plenamente |
| 0   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |                    |
| <p>16.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo</li> <li>b. El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño</li> <li>c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo</li> <li>d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida</li> <li>e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan</li> <li>f. La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite</li> <li>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</li> </ul> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |                    |
| <p>16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |                    |

## 17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Lo creo plenamente

17.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.
- No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
- La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos
- Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

## 18. EVALUACION DE DESEMPEÑO

18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Lo son plenamente

18.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- Falta objetividad en la evaluación
- La evaluación no se hace en el momento oportuno
- La evaluación no es imparcial
- Más que constructiva, la evaluación es represiva
- No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
- No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
- Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

**19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.** Se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

No la tengo 

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

 La tengo siempre

19.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b. Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c. Siempre hay que pedir cita.
- d. Los jefes oyen pero no escuchan.
- e. Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f. Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada, sino que se les informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g. Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- h. Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

**20. SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

20.1 ¿Cree usted que, a las personas recientemente vinculadas a la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

No lo creo 

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

 Lo creo plenamente

20.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores
- b. No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- c. En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- d. La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución
- e. Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- f. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACION

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe?

Pésima 

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

 Excelente

21.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser los beneficios de la alta gerencia.
- b. No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- c. Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- d. El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e. Creo que la empresa, organización o institución no sabe exactamente para donde va.
- f. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- g. La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema
- h. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

No cree 

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

 Cree

22.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación



ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No existen celebraciones.
- b. Rara vez se realizan.
- c. Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d. Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e. Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- f. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE:** Aquellos grupos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

No considero 

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

 Si considero

23.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b. La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.
- c. La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.
- d. La empresa, organización o institución no posee los medios económicos para realizarlas.
- e. Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f. Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**24. VALORES**

24.1 ¿Existe en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

No existe 

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

 Si existe

24.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Más que los logros interesan las relaciones interpersonales
- b. En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad.
- c. No son abiertos al cambio.
- d. Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- e. No permiten cambios en los métodos de trabajo
- f. El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
- g. No comparten una visión futurista.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en la E.S.E. Hospital San Carlos del municipio de Aipe existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo 

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

 Totalmente de acuerdo

25.2. Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a. Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b. Los jefes no se mezclan con los empleados
- c. Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
- d. Cada área funcional es una isla aparte
- e. Los de cada religión van cada uno por su lado
- f. Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g. Según la raza o etnia nos organizamos
- h. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_