



Percepción del clima organizacional de los empleados vinculados de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, de la ciudad de Medellín, en el segundo semestre de 2018.

#### Autores

Huendy Yolaidys González Gil  
Andrea Paola Hoyos Mendoza  
Yeison David Velásquez Quejada

#### Asesora

Natalia Gómez Cardona

Fundación Universitaria María cano  
Facultad Ciencias De La Salud  
Psicología  
Medellín  
2018



## ÍNDICE

I.	Síntesis de la propuesta.....	4
	Información de contacto de los estudiantes vinculados a la propuesta .....	5
II.	Descripción del proyecto o producto .....	6
	INTRODUCCIÓN.....	7
	Capítulo 1: Planteamiento del problema .....	8
1.	Título .....	8
1.1	Descripción General Del Problema.....	8
1.2	Formulación Del Problema .....	11
2.	OBJETIVOS .....	12
2.1	General.....	12
2.2	Específicos .....	12
3.	JUSTIFICACIÓN.....	13
	Capítulo 2: Marco Referencial .....	15
4.	Marco Referencial .....	15
4.1	Marco Histórico .....	15
4.2	Marco Conceptual.....	18
4.3	Marco Contextual.....	20



4.3.1 Origen y Desarrollo de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta .....	20
4.3.2 Filosofía Institucional .....	21
4.4 Marco Legal .....	25
4.5 Marco Teórico .....	26
4.6 Metodología .....	30
4.6.1 Muestra .....	30
4.7 Cronograma .....	31
4.8 Análisis de resultados .....	32
4.8.1 Escala de interpretación .....	32
4.8.2 Análisis global de los resultados .....	33
4.8.4 Observaciones .....	44
4.9 Conclusiones .....	45
4.10 Recomendaciones .....	50
Capítulo 3: Referencias Bibliográficas y Anexos .....	52
5. Bibliografía .....	52
Bibliografía .....	55
6. Anexos .....	61

## I. Síntesis de la propuesta

<b>Información general</b>	
Título: (máximo 16 palabras)	Percepción del clima organizacional de los empleados vinculados en el Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta.
Código asignado	
Descripción (máximo 250 palabras)	Este proyecto se realizó con el fin de evaluar la percepción que tienen los empleados vinculados sobre el Clima Organizacional de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta. Para ello, se aplicó el instrumento TECLA, con el cual, se logró obtener la clasificación del estado actual del clima organizacional, además detectar las diferentes necesidades y áreas donde hay tendencias de tensión, los resultados arrojados son coherentes y precisos respecto a la información brindada. Consecuente a ello, se realizaron las respectivas recomendaciones y sugerencias para la intervención del Clima Organizacional en pro de maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades encontradas.
Palabras claves (máximo 5)	Clima organizacional, entorno laboral, toma de decisiones, comunicación, liderazgo.
Facultad	Ciencias de la salud
Programa académico	Psicología
Sede	Medellín Antioquia
Estudiantes vinculados a la propuesta (máximo 3)	Huendy Yolaidys González Gil  Yeison David Velásquez Quejada  Andrea Paola Hoyos Mendoza
Director de trabajo de grado (asignado por la Dirección del Programa)	Natalia Gómez Cardona
Duración proyectada (en meses)	5 meses y dos semanas. Inicio: 23 de mayo de 2018 Finalización: 10 de noviembre de 2018 Entrega de productos: 25 de mayo y 10 de noviembre para la vigencia del año.

Modalidad de trabajo de grado (para pregrados)		Marcar una x
Monografía	Asistente en proyecto de investigación	
	Desarrollo de Proyecto de Emprendimiento Empresarial o Proyecto de Impacto Social	
	Sistematización de la práctica	
	Estudio de caso investigativo	
Diplomado Institucional		<b>X</b>
Certificación Internacional		<b>N.A.</b>
Pasantía Internacional		
Aprendizaje Basado en Proyecto (ABP) en semilleros de investigación		

### Información de contacto de los estudiantes vinculados a la propuesta

Estudiante 1	
Nombre	Huendy Yolaidys González Gil
C.C.	1017.223.294
Programa académico	Psicología
Correo Electrónico	HuendyYolaidysGonzálezGil@fumc.edu.co
Sede	Medellín Antioquia
Teléfono	3006222648
Estudiante 2	
Nombre	Yeison David Velásquez Quejada
C.C.	1.075.091.135
Programa académico	Psicología
Sede	Medellín Antioquia
Correo Electrónico	yeisondavidvelasquezquejada@fumc.edu.co
Estudiante 3	
Nombre	Andrea Paola Hoyos Mendoza
C.C.	1.001.504.243
Programa académico	Psicología
Sede	Medellín Antioquia
Correo Electrónico	AndreaPaolaHoyosMendoza@fumc.edu.co



## II. Descripción del proyecto o producto

Naturaleza de la propuesta de proyecto	Marcar una x
<p><b>1. Proyecto de investigación</b> (aplica para la modalidad de monografía en las opciones de: estudio de caso investigativo, sistematización de la práctica, asistente en proyecto de investigación)</p>	
<p><b>2. Plan de negocio</b> (aplica para la modalidad de monografía en la opción de desarrollo de proyecto de emprendimiento empresarial)</p>	
<p><b>3. Proyecto de impacto social</b> (aplica para la modalidad de monografía en la opción de desarrollo de proyecto de impacto social)</p>	
<p><b>4. Producto de aplicación de diplomado o pasantía</b> (para las modalidades de diplomado institucional o de pasantía internacional, respectivamente): artículo para revista. Si el producto de aplicación no es artículo para revista sino producto de nuevo conocimiento (distinto a publicación) o producto de desarrollo tecnológico o innovación pasar al numeral 5</p>	X
<p><b>5. Producto(s) de nuevo conocimiento</b> (patentes de invención o patentes de modelo de utilidad) <b>o producto(s) de desarrollo tecnológico o innovación</b>, derivado de cualquier modalidad de grado, tal(es) como: diseños industriales, software, plantas piloto, prototipo industrial, empresas de base tecnológica (spin-off o start-up), innovaciones generadas en la gestión empresarial (en el ámbito organizacional o de la comercialización), innovaciones en procesos, procedimientos y servicios, regulaciones, normas, guías de práctica clínica, consultorías científico-tecnológicas, informes técnicos finales, etc. (ver el modelo de medición de COLCIENCIAS para la definición de cada producto así como los detalles y requerimientos de existencia y calidad)</p>	



## INTRODUCCIÓN

En el mundo organizacional, hoy en día es importante una buena gestión del talento Humano, ya que es un factor fundamental para el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de una organización. Para lograr una buena gestión de Recursos Humano talento Humano s se debe contar con un diagnostica de Clima Organizacional, ya que permite identificar y analizar las percepciones que poseen los colaboradores de una organización en proporción a diferentes características notables a su entorno laboral.

El diagnostico de Clima Organizacional también permite apoyar la gestión administrativa, suministrando información que facilite la planificación y aplicación de estrategias de intervención en el ámbito de desarrollo organizacional.

El presente trabajo es realizado en la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, con el propósito de conocer las percepciones de los empleados vinculados a la institución sobre el clima organizacional del entorno laboral en el que están inmersos y desempeñan sus funciones. Este trabajo pretende ser un aporte, concediendo información pertinente para la toma de decisiones dentro de la organización.



## Capítulo 1: Planteamiento del problema

### 1. Título

Percepción del clima organizacional de los empleados vinculados de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, de la ciudad de Medellín, en el segundo semestre de 2018.

#### 1.1 Descripción General Del Problema

El clima organizacional es el ambiente donde se desarrolla una persona en una organización, es decir, como se relacionan entre sí las personas, esto es lo que va conformado el clima organizacional de una empresa. Según, Caligiore Corrales & Díaz Sosa, (2003) “es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgos de la dirección entre otros”.

A nivel mundial la OPS y la OMS (Organización Mundial de la Salud). Identifica el clima organizacional como el “conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros” (Marín, 1989)

En Colombia, el clima organizacional se reglamenta a través del decreto 1227 de 2005 artículo 75, el cual se cita textualmente. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567



de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: 75.1. Medir el clima organizacional, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

Las percepciones de clima organizacional que tiene una persona en su lugar de trabajo, están medidas por la cultura, el bienestar y ambiente propio de una organización, ya que esto influye en el comportamiento y conducta de sus miembros. En relación con lo anterior, el clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Lucila Cárdenas Niño, 2011).

De acuerdo con esto, este fenómeno se trata de una expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la que participa. El concepto es multidimensional e incorpora esferas relativas a la estructura, las reglas, los procesos, las relaciones interpersonales y la manera en la que las metas son alcanzadas por la organización. (Psicología, 2004)

Hoy en día las organizaciones deben cumplir grandes retos, ya que el cambio de ambiente en una estructura organizacional implica un entorno cambiante, el cual puede afectar las conductas de los empleados a una organización. Toala Bozada, (2014) menciona que las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día. Los recursos humanos se vuelven imprescindibles para que una organización opere de forma adecuada, y así pueda tener mayor



productividad en sus empleados y poder lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización. Unido con lo anterior, en el artículo aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación “los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones”

(Figueroa, 2013)

Con lo anterior, desde una perspectiva psicológica, es necesario, aclarar entonces que el interés del presente proyecto es identificar cuál es la percepción de clima organizacional que tienen los empleados pertenecientes a la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta Antioquia en el segundo semestre del 2018.

El hospital Venancio Díaz es una empresa Social del Estado prestadora de servicios de primer nivel de complejidad y atención especializada de segundo nivel, con énfasis en la promoción de la salud y prevención de la enfermedad de acuerdo con las necesidades del usuario, su familia y las expectativas del mercado. Para ello cuenta con la tecnología y la infraestructura apropiada, un equipo humano idóneo, poseen un gran compromiso con la calidad, la humanización del servicio, el mejoramiento continuo de los procesos, la capacitación ciudadana y la academia en salud como centro docente asistencial. (Díaz, 2018)

Para evaluar el clima organizacional en la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz se debe tener en cuenta las percepciones que tienen los empleados vinculados sobre clima organizacional en la empresa en la que laboran. Para tener unos resultados afirmativos sobre el clima organizacional de una empresa, se han construido varios instrumentos, los cuales ayudan a



ofrecer resultados coherentes y de acuerdo a ellos, se puede brindar unas recomendaciones para que día a día una organización ofrezca a sus colaboradores los mejores ambientes de trabajo.

Dado lo anterior el instrumento que se aplicará en el presente proyecto será el TECLA, desarrollado por Jhon Sudarskys, fundamentado en la teoría de McClelland y Atkinson. (Molino, 2005)

A través de este instrumento podemos detectar áreas de tensión y conflicto que se encuentren en la organización, las cuales impiden el logro de los objetivos y satisfacción de las necesidades de los empleados. El TECLA, está conformado por ocho variables las cuales son: Conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario y consta de noventa preguntas de Falso y Verdadero con las que se puede identificar las condiciones del clima laboral de una organización.

El instrumento TECLA, se aplicará a 38 empleados vinculados de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, en la ciudad de Medellín, en el segundo semestre de 2018, con el cual se podrán identificar las percepciones de cómo se sienten los empleados vinculados respecto a la estructura organizacional del Hospital por medio del clima organizacional.

## **1.2 Formulación Del Problema**

¿Cuál es la percepción del clima organizacional que tienen los empleados Vinculados de la ES.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, en la ciudad de Medellín, en el segundo semestre de 2018.?



## 2. OBJETIVOS

### 2.1 General

Identificar las percepciones sobre clima organizacional que tienen los empleados vinculados de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, de Medellín en el segundo semestre de 2018.

### 2.2 Específicos

- Establecer la situación actual del clima organizacional de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta a través de los factores de conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario del instrumento TECLA.
- Detectar por medio del instrumento TECLA las áreas de tensión de los empleados vinculados de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta.
- Evaluar las variables del instrumento TECLA que den cuenta de las fortalezas que tienen los empleados vinculados de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta,
- Formular recomendaciones y sugerencias para la intervención del clima organizacional de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, en función de maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades encontradas.



### 3. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional es de vital importancia en cualquier espacio laboral visto tanto desde la óptica del empleado como desde la posición de la organización, el cual puede generar un ambiente de satisfacción, reconocimiento, valoración, logro, productividad para el primero, en tanto que para la organización puede leerse como una inversión en su recurso humano viéndose reflejado en el aumento o disminución de la productividad, baja rotación de personal; retomando a Rodríguez, (1999) “el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” p. 328.

El presente proyecto, se enfoca en la identificación de las percepciones de clima organizacional que tienen los empleados vinculados de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, en la ciudad de Medellín, en el segundo semestre del 2018, y a su vez identificar por medio de la aplicación del instrumento TECLA, los factores de fortalezas y debilidades que presenta el hospital, y así brindar acciones que mejoren las capacidades del talento humano., claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y el salario que les brinda el hospital.

Por lo anterior, es importante resaltar que la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz debe tener bien definidos los aspectos que puedan causar trances organizacionales y de esta manera indagar las soluciones pertinentes que mejoren los procesos que desempeñan. Por lo que es



necesario evaluar el clima organizacional en el que se desenvuelven los trabajadores, ya que esto depende su desempeño y productividad laboral.

Para identificar las percepciones del clima organizacional que tienen los empleados de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz, se aplicará el instrumento TECLA, el cual fue diseñado para estudiar las condiciones de clima laboral en las organizaciones. Este instrumento se evalúa a través de ocho dimensiones, las cuales son: Conformidad, Responsabilidad, Normas de excelencia, Recompensa, Claridad organizacional, Calor y apoyo, Seguridad y Salario.

Este proyecto que se propende desarrollar es de gran beneficio, en primera instancia ayudará a la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz a optimizar sus actividades, puesto que se propende generar sugerencias acordes a las necesidades de los trabajadores con respecto al clima laboral en la organización; el cual permita mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz.

A nivel social, el logro de este proyecto se verá reflejado al personal de trabajo de la organización, ya que, al contar con un entorno agradable, los trabajadores se sentirán motivados para lograr los objetivos y metas propuestas por la organización.

En segunda instancia, el desarrollo del presente proyecto favorece las estudiantes a mejorar sus conocimientos a nivel académico, ya que por medio de este proyecto se fortalecen las herramientas que necesita un psicólogo para su quehacer como profesional.



## Capítulo 2: Marco Referencial

### 4. Marco Referencial

El presente capítulo contiene las diferentes teorías que enmarcan en el clima organizacional. Es importante señalar que este proyecto se realiza en una institución de salud, donde se realiza un estudio de clima organizacional a través del instrumento TECLA. Por último, se contextualiza sobre la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, lugar donde se realiza el proyecto.

#### 4.1 Marco Histórico

Históricamente el concepto de “clima organizacional”, nace por medio de la Teoría de Campo de Kurt Lewin finalizando los años 30, esta teoría se deriva del rol que proporciona al individuo tener relación con su entorno, y así puedan evaluar lo que ocurre en este y poder evidenciar en ellos su realidad y conducta (Brunet, 1999).

En 1955, Francis Cornell menciona que dentro del clima organizacional las percepciones son los pensamientos que tienen los empleados para entender sus actividades y conductas dentro de su lugar de trabajo. (Alvarez, 1992).

El clima organizacional se refiere a creación de un propio clima en cada organización, con sus propios estilos y construmbres, en el que se pueden evidenciar las normas y valores de



los empleados frente al sistema informal de la organización, y así esta poder evidenciar los procesos de trabajo de los empleados, distribución física y estilos de comunicación. Lo anterior hace relación a la cultura organizacional de cada empresa, ya que los empleados de la misma comparten los valores y normas, así como las percepciones que tienen frente a su labor realizada, las relaciones interpersonales que se presentan día a día en el lugar de trabajo. También en el clima organizacional de una empresa las percepciones juegan un papel importante, puesto que cada individuo percibe su entorno de forma diferente al de los demás, generando su propia relación entre sujeto y organización. (Diana Ramos M, 2012)

Ya en el año 1973, otros autores como Pritchard y Karasick (1973, pp. 126-146) refieren el clima organizacional con énfasis en la alta gerencia, donde este debe identificar cuales son las dimensiones que tiene el clima organizacional en la empresa, y así poder brindar una buena orientación de las actividades y conductas de los empleados en la organización.

Rodriguez (1994), quien realiza varios aportes en la Teoría Científica como la Teoría Clásica de la Administración, menciona aportes importantes a lo largo del surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración, donde pretender corregir la deshumanización en del trabajo, ya que en las practicas organizacionales no se preocupan por el ser humano y sus necesidades psicologicas y sociales. De acuerdo con esto se puede tomar los planteamientos que realizó Robert Owen, en los estudios desarrollados en el área de la administración, ya que es el padre de la administarción moderna personal e innovador del management moderno. ((Ganga, 2014)



La Escuela Humanística de la Administración, incluye la Teoría de las relaciones humanas, considerando a la persona como ser social, en donde presenta una serie de comportamientos emocionales, con temores y deseos, que enmarcan en muchos factores motivacionales en el lugar de trabajo (Chiavenato, 1994)

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, de acuerdo a varios autores que definen en clima organizacionales en los años 2000 al 2010, se puede decir, que el clima organizacional de una empresa está basado en aquellas cualidades, interpretaciones y atributos que perciben los individuos con respecto a su organización, los cuales influyen en sus conductas, labores, procesos a realizar en su trabajo. Un buen clima organizacional se puede lograr por medio de un comportamiento organizacional, ya que este comportamiento organizacional tiene que ver con las filosofía y metas que se proyectan los trabajadores dentro de la organización, ya sean de forma individual, grupal o organizacional, orientando en ellos motivaciones, creencias, percepción, participación, actitud, determinando comportamientos, satisfacción y nivel de eficiencia en su trabajo para el cumplimiento de los objetivos. Irondo (2007) (citado por (Niria Quintero, 2008)

Es por todo lo anterior que se considera importante lograr realizar una exploración en la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz objeto del presente proyecto, que apunte a descubrir cual es la percepción de clima organizacional que tienen los empleados vinculados y a partir de la información obtenida generar un resultado que aporte herramientas de valor para el Hospital, para el campo organizacional y para el cumplimiento de las metas y objetivos.

De acuerdo con esto, es importante resaltar que también se pretende promover el bienestar y la cultura dentro de una organización. El análisis que se realiza a través del instrumento



TECLA, recolecta información necesaria para identificar las percepciones que los empleados están obteniendo de clima organizacional en el Hospital y apartir de esto poder mejorar las falencias con el objetivo de promover el bienestar de cada uno de los empleados.

#### 4.2 Marco Conceptual

- **Clima organizacional:** se podría decir que es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, Está relacionado con las motivaciones de los empleados, haciendo referencia también a la parte física, emocional y mental de todos los individuos pertenecientes a un complejo organizacional. (Moreno, 2012)
- **Cultura:** Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman. (Torres, 2007)
- **Percepciones:** Es la imagen o concepto mental que se forma con ayuda de la experiencia y necesidades, lo podemos relacionar con un proceso de selección, organización e



interpretación de sensaciones, se basa en lo subjetivo es decir en el punto de vista de cada sujeto y por tanto influido por sus intereses, sentimientos y deseos particulares del mismo; también es un proceso selectivo y temporal. (Oviedo g. l., 2004)

- **Variable:** Representa aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio (kazdin, 2001)
- **Instrumento:** Herramienta que sirve para la realización de un trabajo o actividad, especialmente para medir, controlar o registrar algo. (kazdin, 2001)

### ¿Cuál es la importancia de la medición del clima organizacional?

Medir el Clima Organizacional permite identificar las fortalezas e insatisfacciones del ambiente de trabajo; las primeras con el propósito de mantenerlas y potenciarlas, y las segundas con el fin de intervenirlas para corregirlas y mejorar la satisfacción del personal. El Clima Organizacional es un factor determinante en el éxito de una organización y la satisfacción de los empleados. Cuando los empleados están contentos y motivados por las condiciones generales del ambiente de trabajo son personas productivas que aportan al éxito de la organización; en cambio cuando hay un clima de insatisfacción los resultados del negocio son difíciles de alcanzar.



### **4.3 Marco Contextual**

#### **4.3.1 Origen y Desarrollo de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta**

La E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz fue creada como Hospital según acuerdo Nro. 049 del 24 de diciembre de 1989 del Concejo Municipal de Sabaneta, posteriormente fue reestructurada como Empresa Social del Estado por el acuerdo Nro. 028 del 27 de junio de 1994 emanado por el Concejo Municipal de Sabaneta, dotándola de Personería Jurídica, Patrimonio independiente y Autonomía Administrativa, adscrita al Servicio Seccional de Salud de Antioquia y, por lo tanto, integrado al Sistema Nacional de Salud, con domicilio en el municipio de Sabaneta, Departamento de Antioquia, así mismo es la única IPS pública que existe en el municipio catalogada en la Red de Servicios del Departamento de Antioquia como un Hospital tipo B Especial, dicha clasificación le permite brindar a la comunidad en general, servicios básicos de mediana complejidad como cirugía, internación y consulta externa de Medicina Interna, Cirugía General, Ginecobstetricia, Ortopedia y Traumatología, que unidos a los servicios de primer nivel de atención ofrecen una atención integral a la comunidad. (Díaz, 2018)

Se encuentra ubicada en la carrera 46 B No. 77 sur - 36 barrios Prados de Sabaneta, a 14 Km. al sur de la ciudad de Medellín. Tiene como vías de acceso: La Avenida Las Vegas, la Avenida el Poblado y la Autopista Sur. Limita con los municipios de Envigado, Itagüí, Caldas y La Estrella.



El municipio de Sabaneta debe su nombre a la expresión derivada de sabana; está comprendido por 31 barrios y 6 veredas: María Auxiliadora, Las Lomitas, La Doctora, San José, Cañaveralejo y Pan de Azúcar.

### **4.3.2 Filosofía Institucional**

Actuar amable y cálidamente, compenetrándose con los usuarios y familia, transmitiendo empatía y actuando diligente y oportunamente, reconociendo las necesidades biológicas, psicológicas y sociales de todas las personas

#### **4.3.2.1 Visión**

Para el año 2020 seremos una institución de salud reconocida en el departamento por prestar servicios de baja y algunos de mediana complejidad, con altos estándares de calidad, seguridad del paciente y humanización en la atención, con equilibrio financiero y rentabilidad social que garantice la satisfacción de los usuarios y sus familias.

#### **4.3.2.2 Misión**

El Para el año 2020 seremos una institución de salud reconocida en el departamento por prestar servicios de baja y algunos de mediana complejidad, con altos estándares de calidad,



seguridad del paciente y humanización en la atención, con equilibrio financiero y rentabilidad social que garantice la satisfacción de los usuarios y sus familias.

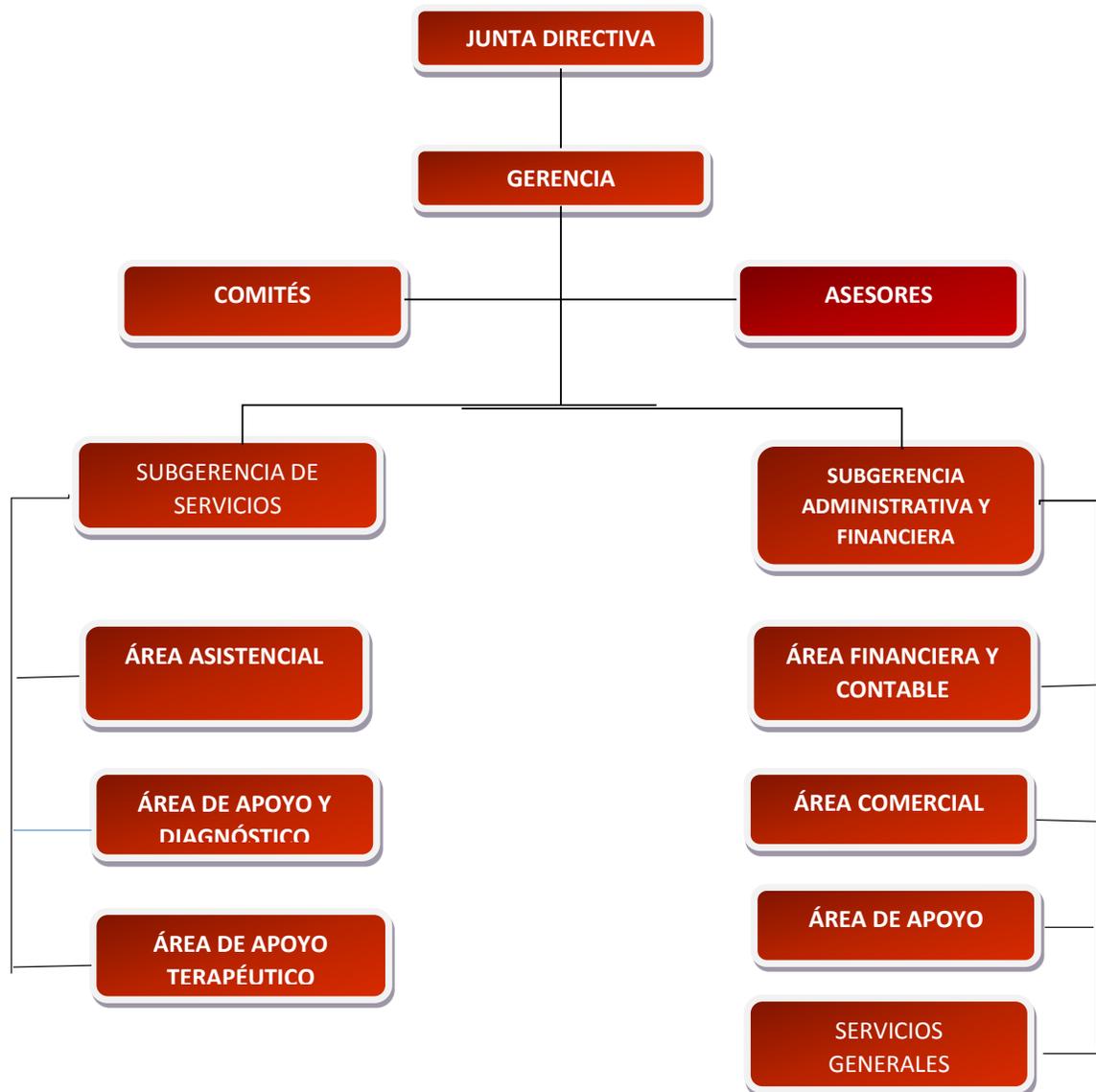
#### 4.3.2.3 Valores corporativos

- **Responsabilidad:** Los funcionarios de la ESE se caracterizan por el cumplimiento de las obligaciones, el cuidado al tomar decisiones y actuar correctamente.
- **Honestidad:** Los empleados de la institución procuran siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y actuar con lealtad en su quehacer.
- **Compromiso:** Los empleados de la institución cumplirán con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado; y lo realizan con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un servicio con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes
- **Liderazgo:** Los empleados de la institución cumplirán con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado; y lo realizan con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un servicio con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes



- **Respeto:** Los funcionarios se comprometen a reconocer en cada una de sus actuaciones el valor, la diferencia y dignidad de cada uno de los usuarios internos y externos con los que interactúa.
- **Trabajo en equipo:** La institución propenderá con su personal, el fortalecimiento del trabajo participativo como metodología para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

#### 4.3.2.4 Organigrama





#### 4.4 Marco Legal

A continuación, se resume el marco legal y normativo bajo el cual se rige el presente plan de Intervención de Clima Organizacional:

**“DECRETO NÚMERO 1083 DE 2015** “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Título 10 Sistema de Estímulos”

**ARTÍCULO 2.2.10.7** Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

**DECRETO NÚMERO 1083 DE 2015 HOJA No 97** Continuación del decreto “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”

Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

Preparar al pre pensionado para el retiro del servicio.

Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

Fortalecer el trabajo en equipo.

Adelantar programas de incentivos.



El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación. (Administrativo, 2012)

#### **4.5 Marco Teórico**

Antes de abordar el tema de clima organizacional, es importante mencionar las variables durante los procesos y estructura organizacional. Estas variables tienen que ver con la estructura, ambiente físico, ambiente social, comportamiento personal y comportamiento organizacional, es decir, abarcan todo aquello relacionado con el tamaño de la organización, modelo de estructura organizacional, estilos de gestión, estilos de liderazgo, distribución del espacio físico, ubicación, grado de comodidad, ruido, temperatura, tecnología, nivel de conflicto, tipos de conflicto, redes y formas de comunicación, vínculos entre individuos y organización, motivaciones, actitudes, aptitudes, personalidades, expectativas, satisfacción en el trabajo, rotación y grado de estrés que tienen las personas dentro de una organización. Según Mainegra (2012) indica que las variables del clima organizacional, son influidas por cuatro aspectos importantes, los cuales son la persona, la estructura, la tecnología y el entorno, puesto que la relación que existe entre ellas va encaminadas al logro de un ambiente agradable para las personas en su lugar de trabajo.

Según otros autores definen las variables de clima organizacional como:

<b>LINKER</b>	<b>LITWIN Y STRINGER</b>	<b>FOREHAN Y GILMER</b>	<b>HAPIN Y CROFTS</b>
1.Métodos de mando	1.Estructura organizacional	1.Tamaño de la organización	1.Cohesión ente al grupo
2. Naturaleza de las fuerzas	2.Responsabilidad	2.Estructura organizacional	2.Grado de compromiso del grupo
3. Naturaleza de los procesos de comunicación	3.Recompeza	3.Complejidad sistemática de la organización	3.Moral del grupo
4.Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	4.Riesgos	4.Estilos de liderazgo	4.Apertura de espíritu
5.Toma de decisiones	5.Apoyo	5.Orientación de fines	5.Nivel efectivo de las relaciones con la administración superior
6.Fijación de objetivos	6.Normas		6.Importancia de la producción
7.Procesos de control	7.Conflictos		
8.Objetivos de resultados y de perfeccionamiento			

En la actualidad, el concepto de clima organizacional despierta gran interés en varios profesionales y disciplinas; que reconocen la importancia de su estudio para que una organización pueda fluir de forma segura, ya que en esto prima la interacción sujeto-organización. Es por lo



que el clima organizacional no es tangible, puesto que la interrelación que tienen los empleados en una organización, se evidencia en la manera que estos ejecutan sus actividades diarias en su lugar de trabajo.

Según Navarro, (2006) el clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que los empleados desarrollan su trabajo cotidiano. Los cuales influyen en la satisfacción y productividad. Esto se debe a que el clima organizacional tiene relación con el saber hacer, con los comportamientos de las personas, con su forma de trabajar y relacionarse, con la interacción con la organización y con su propia actividad.

El clima organizacional tiene que ver con la satisfacción laboral de los empleados en una organización, porque mejora la productividad y reduce el agotamiento laboral. Es por esto que en cada organización se deben realizar estudios de clima organizacional para establecer cuáles son los factores que deben ser tratados con el fin de mejorarlos y transferir positivamente en el clima organizacional de los empleados.

La satisfacción laboral se puede definir también como las actitudes que tiene el trabajador frente a su propio trabajo, y que dicha actitud se base en las creencias y valores que desarrolla el trabajador en su propio trabajo. (Pilar Ortiz Serrano, 2008)

Afirman que el clima se determina por las relaciones interpersonales que día a día tienen los empleados con su organización, lo que estructura procesos de actitudes, sentimientos y conductas que constituyen un buen clima organizacional. El clima en la organización tiene un gran impacto cuando los individuos de cada organización alcanzan a comprender sus personalidades, actitudes, conocimientos, experiencias, entre otros.



Para evaluar el clima organizacional de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, se utiliza el instrumento TECLA, para detectar cuáles son las áreas de tensión y conflicto que presenta el Hospital y que impiden a los trabajadores cumplir con las metas y objetivos de la organización como su satisfacción a las necesidades que presentan. Este cuestionario está conformado por ocho variables o dimensiones, las cuales ayudarán al cumplimiento del proyecto, puesto que por medio de las variables se conocerá las percepciones que tienen los empleados vinculados de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta acerca de su ambiente laboral. A través de este instrumento se realizarán 90 preguntas que permiten analizar las características de clima organizacional que tiene el hospital.

Las ocho variables de la que consta el instrumento son las siguientes:

1. **Conformidad:** Es el grado en que las personas sienten que le imponen limitaciones sobre el trabajo a realizar, reglas, políticas y prácticas. En las que tienen que conformarse y no realizar su trabajo como les parezca mejor.
2. **Responsabilidad:** Grado en el que los trabajadores cumplen con su responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales correspondientes a su labor. Donde pueden tomar sus propias decisiones de cómo realizar su labor sin estar comunicándose a sus superiores.
3. **Normas de excelencia:** La organización se fija en el rendimiento y productividad de los empleados, incluyendo las experiencias y conocimientos de parte de ellos hacia las metas y objetivos de la organización.



4. **Recompensa:** Grado en que los empleados de una organización se sienten aludidos o recompensados por una buena labor realizada en lugar de ser castigados cuando las cosas en su labor salen mal.
5. **Claridad organizacional:** Percepción clara que tienen los empleados sobre el plan estratégico de la organización.
6. **Calor y Apoyo:** Emociones que sienten los miembros de la organización, donde se tiene buena relación interpersonal entre sus miembros generando un buen clima organizacional.
7. **Seguridad:** Son los sentimientos que los miembros de la organización experimentan a nivel social, económico, estabilidad laboral y protección física.
8. **Salario:** Sensación que tienen los empleados de satisfacción e insatisfacción en una organización respecto al salario.

## 4.6 Metodología

### 4.6.1 Muestra

Como muestra será tomada la población de 38 personas, que corresponden a la totalidad de empleados vinculados a la organización.

En el proyecto se seleccionaron, a los empleados vinculados de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta-Antioquia que corresponde a un total de 38 colaboradores, esta selección se llevó a cabo por medio de una discusión por parte de los responsables del proyecto. Los participantes del presente proyecto son de sexo femenino (27) y masculino (9), se encuentran en



un rango de edad entre 38 y 55 años, así mismo, su nivel de escolaridad está entre (técnico y profesional, algunos con especializaciones, maestrías y doctorados).

Se aplicará el instrumento TECLA, a los 38 empleados vinculados del Hospital. Para llevar a cabo esta aplicación, se formuló un consentimiento informado donde se explica a los empleados de la E.S.E, el objetivo del proyecto y todas las cuestiones relativas a la utilización de sus datos.

También se llevará a cabo la tabulación de los resultados y análisis obtenidos de los resultados a través de la aplicación del instrumento TECLA.

Por último, se realizarán las recomendaciones y sugerencias que se obtengan a partir de los hallazgos obtenidos.

#### 4.7 Cronograma

En el cronograma se evidencian las fechas en las que se aplica el instrumento TECLA en la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, Medellín en el segundo semestre de 2018.

FECHA	ACTIVIDAD
27 de junio al 24 de julio de 2018	Reunión con el Jefe de Gestión Humana Se realiza el reconocimiento del Hospital.
01 al 17 de agosto	Aplicación del instrumento TECLA.
20 al 23 de agosto	Tabulación de la información.
24 al 31 de agosto	Se realiza el análisis de la información, así mismo, el análisis obtenido de los resultados de la aplicación del instrumento TECLA, como también la discusión de los resultados.

03 al 18 de septiembre

Se realizan las conclusiones y recomendaciones

## 4.8 Análisis de resultados

### 4.8.1 Escala de interpretación

A continuación, se relacionan la escala de interpretación de cada una de las variables; teniendo como objetivo familiarizarse con los factores que afectan a la población objeto del presente proyecto y así poder dar una información clara y precisa del estado actual del clima organizacional de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta..

En el siguiente cuadro se puede evidenciar los porcentajes y clasificación en el que se encuentra cada variable de acuerdo a los resultados obtenidos de las respuestas del personal objeto del proyecto.

PORCENTAJE %	CLASIFICACIÓN
0-20	CRÍTICA
21-40	BAJA
41-60	TIBIA
61-80	ACEBTABLE
81-90	BUENA
91-100	ÓPTIMA

#### **4.8.2 Análisis global de los resultados**

Se expone a continuación el análisis descriptivo de los datos obtenidos del cuestionario que ha sido realizado a un total de 38 empleados pertenecientes a la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta de la ciudad de Medellín en el segundo semestre del 2018, quienes formaron un total de 4 grupos para la aplicación del cuestionario. La finalidad de este análisis es identificar cada una de las variables del cuestionario que se aplicó para determinar cuál es la percepción de clima organizacional que tienen los empleados de su lugar de trabajo, también, determinar cuáles son los factores que afectan el clima organizacional y así poder brindar las recomendaciones adecuadas para la mejora de estos. Después se analiza cada variable de forma independiente y de esta manera, analizar la relación de cada una de las variables con la satisfacción de los empleados y determinar el grado en que estas variables afectan o no para que se pueda dar un buen clima laboral dentro de la organización.

En cuanto a los resultados obtenidos en el cuestionario se puede señalar que: el análisis global de los resultados de las variables del instrumento TECLA son las siguientes:

En la siguiente tabla se presentan los resultados y los resultados obtenidas de cada una de las variables que serán analizadas en este proyecto. A partir de este análisis, se podrán definir cuáles de las ocho (8) variables son las más importantes y en las cuáles se debe trabajar para mejorar la percepción del clima organizacional del Hospital Venancio Díaz.

<b>RESULTADO GENERAL DEL INSTRUMENTO</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>RESULTADO POSITIVO %</b>	<b>RESULTADO NEGATIVO %</b>	<b>CLASIFICACIÓN INTERPRETATIVA</b>
Conformidad	51%	49%	Tibio
Responsabilidad	58%	42%	Tibio
Normas de excelencia	69%	31%	Aceptable
Recompensa	59%	41%	Tibia
Claridad organizacional	57%	43%	Tibia
Calor y apoyo	69%	31%	Aceptable
Seguridad	61%	39%	Aceptable
Salario	53%	47%	Tibia
<b>Total</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>Tibia</b>



Después de haber realizado un análisis global, se obtiene que las variables con mayor importancia corresponden a Normas de excelencia y Calor y Apoyo con un porcentaje positivo igual del 69%. Dentro de esta variable Normas de excelencia se puede evidenciar que la organización tiene en cuenta la calidad en el rendimiento y en la producción de sus colaboradores, para así poder tener claridad de las habilidades y fortalezas de cada individuo en su lugar de trabajo. Esta variable también incluye el grado en que los trabajadores experimentan y conocen que la organización tiene objetivos establecidos y metas determinadas, los cuales representan un gran reto para cada uno de ellos. En la variable de Calor y apoyo la mayor parte de los miembros de la organización experimentan el sentimiento de la amistad y que es un valor apreciado por el grupo. Y la variable más negativa es Salario con un porcentaje negativo de 47% y Conformidad con un porcentaje negativo de 49%.

El análisis global realizado indica que la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta tiene buen Clima Organizacional, dado que el porcentaje positivo fue mucho más elevado que el porcentaje negativo, indicando que los empleados de la organización se sienten satisfechos en cuanto a la conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario que les brinda la organización.

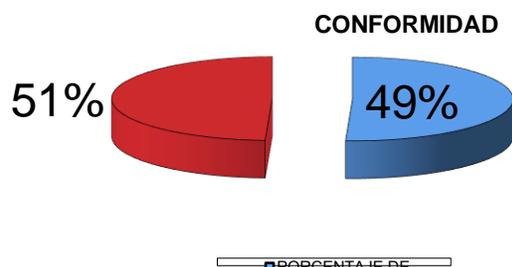
En resumen, podemos encontrar que gracias a la aplicación del instrumento TECLA, se pudo construir un análisis global e individual de las variables que proporcionan un estado actual del Clima Organizacional del Hospital, esto se produjo de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, en el cual se pudo percibir las fortalezas y también las deficiencias y problemáticas de la organización. Estos resultados permitirán concluir el proyecto y darán pie a

proponer ciertas mejoras y sugerencias para fortalecer aún más el Clima Organizacional en la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta.

### Dimensión 1. Conformidad

CONFORMIDAD	ITEMS	5	12	14	23	41	58	86	TOTALES
	POSITIVO	7	22	16	12	25	15	12	109
	NEGATIVO	22	9	15	19	6	16	19	106
	NÚMERO DE RESPUESTAS	29	31	31	31	31	31	31	215
<b>PORCENTAJE DE POSITIVOS</b>								51	
<b>PORCENTAJE DE NEGATIVOS</b>								49	

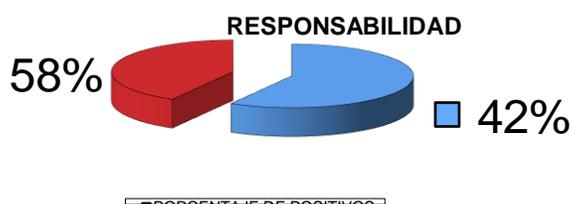
En la escala de valoración del clima organizacional, se encontró que esta variable está en un estado tibio. De esta manera, la opinión de los trabajadores encuestados se encuentra dividida entre el 51% y el 49%. El 51% de la muestra sienten que no hay exceso de leyes, políticas y reglas o prácticas en las que tienen que conformarse para realizar su trabajo.



## Dimensión 2. Responsabilidad

RESPONSABILIDAD	ITEMS	3	18	32	36	48	57	66	68	75	89	TOTALES	
	POSITIVO	26	13	25	13	19	11	18	15	19	20		179
	NEGATIVO	3	18	6	18	11	20	13	16	12	11		128
	NÚMERO DE RESPUESTAS	29	31	31	31	30	31	31	31	31	31		307
PORCENTAJE DE POSITIVOS												58	
PORCENTAJE DE NEGATIVOS												42	

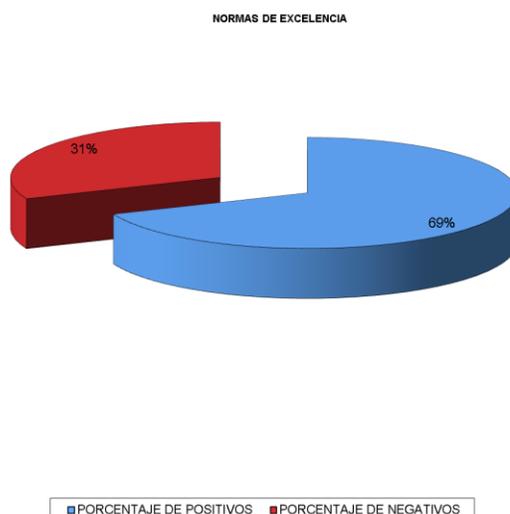
El porcentaje arrojado por el cuestionario indica que esta variable se encuentra en estado tibio. De esta manera, la opinión de la población encuestada se encuentra dividida entre el 58% y el 42%. Lo cual indica que 58% sienten que perciben la suficiente responsabilidad personal para realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden. Además, experimentan que el grado con el que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar su trabajo, sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores es bueno.



### Dimensión 3. Normas de excelencia

															TOTALES
NORMAS DE EXCELENCIA	ITEMS	1	10	19	21	28	30	39	46	47	54	55	64	84	
	POSITIVO	24	21	27	24	8	19	13	30	20	18	29	23	21	277
	NEGATIVO	7	10	4	7	23	12	18	1	11	13	2	8	10	126
	NÚMERO DE RESPUESTAS	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	403
<b>PORCENTAJE DE POSITIVOS</b>															<b>69</b>
<b>PORCENTAJE DE NEGATIVOS</b>															<b>31</b>

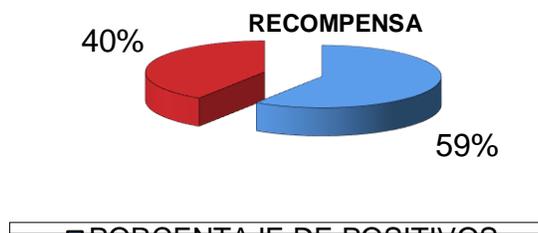
Esta variable se encuentra en un estado aceptable con tendencia a ser tibio. Lo anterior muestra que, los empleados sienten tener claro el énfasis que la organización hace en cuanto a la calidad, rendimiento y producción sobresaliente. El grado con que los individuos experimentan y conocen que la organización fija objetivos y metas que presentan un reto para ellos es bueno. Y que solo el 31% de la población no tiene claro esto.



#### Dimensión 4. Recompensa

															TOTALES
<b>RECOMPENSA</b>	ITEMS	6	15	17	33	37	42	45	50	51	60	69	78	87	
	POSITIVO	3	8	26	24	25	25	6	28	4	19	23	22	24	237
	NEGATIVO	28	23	5	7	6	6	25	3	26	11	8	9	6	163
	NÚMERO DE RESPUESTAS	31	31	31	31	31	31	31	31	30	30	31	31	30	400
PORCENTAJE DE POSITIVOS															59
PORCENTAJE DE NEGATIVOS															41

En la escala de valoración del clima organizacional, indica que esta variable se encuentra en estado tibio, ya que 59% de la población objeto perciben ser recompensados y reconocidos por el buen trabajo. Además de ser comprendidos y no ser ignorados cuando las cosas salen mal.



### Dimensión 5. Claridad organizacional

CLARIDAD ORGANIZACIONAL	ITEMS	2	9	11	20	27	29	38	56	65	72	73	74	82	83	
	POSITIVO	26	11	12	24	20	17	26	23	8	14	14	13	22	16	246
	NEGATIVO	5	20	19	7	11	14	5	8	23	17	17	18	9	15	188
	NÚMERO DE RESPUESTAS	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	434
<b>PORCENTAJE DE POSITIVOS</b>															<b>57</b>	
<b>PORCENTAJE DE NEGATIVOS</b>															<b>43</b>	

Según los resultados arrojados por la encuesta, esta variable se encuentra en estado Tibio. El 57% de la población objeto experimenta que las políticas organizacionales. Los estilos de dirección, los canales de comunicación, la disposición de recursos están bien organizadas, no hay ausencia de objetivos y estos están claramente definidos por la organización, caracterizándose por ser claros confusos y ordenados.



### Dimensión 6. Calor y Apoyo

														TOTALES
CALOR Y APOYO	ITEMS	4	22	31	34	40	49	53	63	67	76	85	90	
	POSITIVO	18	20	24	23	20	26	6	25	21	24	22	19	248
	NEGATIVO	13	11	7	8	11	5	15	6	10	7	9	12	114
	NÚMERO DE RESPUESTAS	31	31	31	31	31	31	21	31	31	31	31	31	362
PORCENTAJE DE POSITIVOS												69		
PORCENTAJE DE NEGATIVOS												31		

En la escala de valoración del clima organizacional indica que esta variable se encuentra en un estado aceptable, con tendencia a ser Tibia, lo cual implica que el 69% de la población encuestada considera que la amistad es una norma apreciada por el grupo, existe confianza y apoyo mutuo. Perciben que las buenas relaciones prevalecen en el entorno de trabajo sintiéndose a gusto con el grupo, contrario a que un 31% que no percibe el sentimiento de calor y apoyo por parte de los miembros de la organización.



## Dimensión 7. Seguridad

												TOTALES	
SEGURIDAD	ITEMS	8	13	24	26	35	44	59	62	71	77	80	
	POSITIVO	11	22	25	7	25	20	21	19	16	18	23	207
	NEGATIVO	18	9	6	24	6	11	10	12	15	13	8	132
	NÚMERO DE RESPUESTAS	29	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	339
PORCENTAJE DE POSITIVOS						61							
PORCENTAJE DE NEGATIVOS						39							

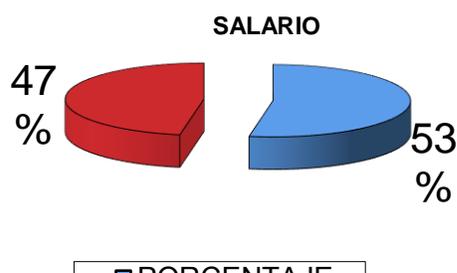
La seguridad hace referencia al sentimiento que experimentan los miembros del grupo sobre la estabilidad en el trabajo, protección física, económica y social. Los resultados arrojados por el cuestionario indican que esta variable se encuentra aceptable, con tendencia a ser tibia. Donde el 61% de la población perciben un ambiente laboral de seguridad y el otro 39% no, aspecto que puede ser explicado desde las diferentes condiciones de cada puesto de trabajo tales como: funciones a desempeñar, salario, riesgos profesionales, redes de apoyo, etc.



### Dimensión 8. Salario

SALARIO	ITEMS	7	16	25	43	52	61	70	79	81	88	TOTALES
	POSITIVO	5	8	30	25	10	18	19	9	9	29	162
	NEGATIVO	25	23	1	6	21	13	12	22	20	2	145
	NÚMERO DE RESPUESTAS	30	31	31	31	31	31	31	31	29	31	307
PORCENTAJE DE POSITIVOS								53				
PORCENTAJE DE NEGATIVOS								47				

En la escala de valoración del clima organizacional, indica que esta variable está en un estado Tibio, lo que muestra que el 53% de la población se encuentra satisfecha con su salario, considerando que este es suficiente para cubrir sus necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (familiares y amigos) y sienten que tienen posibilidad de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades de trabajo. También se puede observar que es la variable más baja de todas, dado los resultados de los porcentajes positivos y negativos.





#### 4.8.4 Observaciones

Durante la aplicación del cuestionario se evidenciaron observaciones negativas y positivas en el personal objeto de estudio, las cuales se describen de la siguiente manera:

##### Negativas:

- ✓ En la aplicación del cuestionario se evidencio falta de motivación en la mayoría de los empleados para contestar las preguntas, esto puede ser por el agotamiento que requiere su labor en la organización.
- ✓ Dado que el personal objeto del presente proyecto se encontraba con poco tiempo por la cantidad de trabajo que requiere un hospital, se evidencio incumplimiento en los plazos para la aplicación del instrumento.
- ✓ Dado lo mencionado anteriormente también se incumplía en los plazos de entrega de las respuestas del cuestionario.
- ✓ Al revisar las respectivas entregas de los resultados del personal objeto de estudio, se pudo evidenciar que algunos de los empleados no respondieron preguntas de algunos ítems.

##### Positivas:

- ✓ Para la aplicación del cuestionario se contó con la colaboración del jefe de Gestión Humana, quien se encargó de crear los grupos de personas a las que se le aplicaría el instrumento.



- ✓ Dado que el jefe de Gestión Humana asignó un lugar específico para dar la explicación a los empleados sobre el cuestionario y con qué fin se aplicaba; se pudo así entregar la información pertinente para el desarrollo del mismo.
- ✓ Al revisar la información entregada por los empleados, se pudo evidenciar que la mayoría de la población objeto respondió adecuadamente el cuestionario.

#### 4.9 Conclusiones

- ❖ El presente trabajo se ha analizado el concepto de Clima Organizacional, logrando identificar la percepción que tienen los empleados vinculados de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta en el segundo semestre del 2018. A partir de esto, se inició un proceso de medición de las distintas variables de clima organizacional en el Hospital, a través de un instrumento aplicado a una población objeto seleccionado correspondiente a la totalidad de los colaboradores vinculados a la organización, y por el cual se pudo evidenciar que la variable más alta corresponde a Normas de excelencia y Calor y Apoyo teniendo un porcentaje igual, dividido entre el 69% de porcentaje positivo y 31% de porcentaje negativo. La variable más negativa de toda la aplicación del instrumento corresponde a Salario, con un porcentaje positivo de 53% y un porcentaje negativo de 47%. Conformidad también se evidencia como una variable negativa, dejándola en una clasificación tibia, ya que cuenta con un porcentaje de 51% de porcentaje positivo, pero con el mayor de los porcentajes negativos con un y 49%.



- ❖ El análisis realizado en el Hospital Venancio Díaz ha permitido evaluar cada una de las variables del instrumento para medir el clima organizacional en este Hospital, estableciéndose que la percepción general que poseen los empleados vinculados de la organización con respecto al Clima Organizacional del Hospital en su totalidad es tibia, es decir, el Clima Organizacional impulsa a los empleados para lograr los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta la sumatoria total de las variables y su clasificación de acuerdo a los puntajes de cada una de las variables, podemos decir que se encuentran cuatro (3) variables en estado aceptable y, cuatro (5) variables que apuntan a un estado tibio. Se evidencia que la totalidad de variables aceptables, se encuentran dos de ellas con tendencia a ser tibias, las cuales son Seguridad que divide su porcentaje entre 61% y 39% y Calor y Apoyo entre 69% y 31%, ya que cuenta con un porcentaje promedio entre lo tibio que equivale entre (41-60) y lo aceptable entre (61-80).
- ❖ La percepción que tienen los empleados vinculados del clima organizacional de la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, tiene mayor tendencia a resaltar los aspectos positivos que negativos, observándose en los gráficos anteriores, la mayoría de los empleados tienen una percepción tibia del clima organizacional de su lugar de trabajo.
- ❖ De acuerdo al cuestionario aplicado se percibe que los empleados tienen un nivel de conformidad en grado tibio, lo cual genera en ellos confianza al momento de realizar su trabajo, teniendo libertad para tomar decisiones sobre cómo realizar su trabajo,

asimismo, se puede verificar que la mayor parte de los empleados vinculados tienen claridad de la organización en cuanto la calidad, rendimiento y producción sobresaliente. Además, se observa que los empleados son recompensados y reconocidos por el buen trabajo realizado. También se observa claridad organizacional, generando en los empleados seguridad, satisfacción, lo que conlleva a tener familiaridad para lograr los objetivos organizacionales.

- ❖ La mayor parte de los empleados vinculados consideran que la amistad es importante para el grupo, que existe confianza y apoyo entre ellos. Sin embargo, se puede evidenciar según el cuestionario que algunos de los trabajadores no perciben el sentimiento de calor y apoyo por parte de los miembros de la organización.
- ❖ Gran parte de los colaboradores perciben un ambiente de seguridad en la organización, alguno de ellos no lo consideran así, esto puede ser por las diferentes condiciones de trabajo. Aunque la mayoría de los empleados se encuentra satisfechos con su salario, es importante mencionar que la variable salario se percibe baja, dado que no es mucha la diferencia de porcentajes. El porcentaje positivo es de 53% y el porcentaje negativo de 47%.
- ❖ Con respecto a la escala de interpretación, que corresponde a las variables del cuestionario aplicado, se puede señalar que:
- ✓ Las variables que se encuentran en un estado Aceptable son: Normas de excelencia, Calor y Apoyo y Seguridad. importante mencionar que las variables que corresponden a Calor y Apoyo y Seguridad están en un estado aceptable, con tendencia a ser tibio.

- ✓ Las variables que se encuentran en un estado Tibio son: Conformidad, Recompensa, Responsabilidad, Claridad Organizacional, y Salario.
- ❖ En relación con el instrumento aplicado, se puede concluir que la función del TECLA, resultó eficiente para la medición del Clima Organizacional en la E.S.E Hospital Venancio Díaz Díaz de Sabaneta, puesto que se adaptó a las necesidades de la organización.
- ❖ Las variables del instrumento permitieron recoger toda la información necesaria para el análisis del Clima Organizacional.
- ❖ Al aplicar el instrumento por grupos, se pudo explicar el verdadero sentido del cuestionario y a la vez se logró obtener una mejor percepción por parte de los empleados.
- ❖ A nivel de conformidad, es una de las variables más afectadas negativamente puesto que se puede observar en las gráficas que el 49% de la población sienten que hay limitaciones sobre el grupo de trabajo donde deben conformarse con el exceso de leyes, políticas y prácticas, en lugar de realizar el trabajo como les parece.
- ❖ La responsabilidad en esta organización afecta al 42% de los miembros, sienten que no pueden tomar sus propias decisiones de cómo realizar su trabajo sino que esta se encuentra concentrada solo en los superiores, dejando de un lado las opiniones de los trabajadores.
- ❖ Normas de excelencia está afectando de forma positiva el Clima Organizacional del hospital ya que existe claridad y conocimientos de que la organización fija metas y



objetivos, pero a su vez se presenta que existe ciertas confusiones por parte de algunos empleados.

- ❖ Existe un tibio control dentro de la organización que evalúa el reconocimiento y recompensa de los empleados por el buen trabajo realizado. El 41% de los empleados indican que son ignorados y no recompensados por el buen trabajo realizado.
- ❖ La claridad organizacional, aunque se muestra con mayor porcentaje positivo que negativo, algunos empleados consideran que la organización no tiene claramente definidos los objetivos.
- ❖ Calor y Apoyo, se evidencia por medio de los resultados obtenidos que el sentimiento de buenas relaciones prevalece en el entorno de trabajo, sintiéndose los empleados a gusto con sus compañeros. El 31% indica que la amistad no es una norma apreciada por el grupo, pero esto puede ser por los diferentes puestos de trabajo de los empleados.
- ❖ Aunque algunos de los empleados del hospital no sientan estabilidad laboral y protección física, económica y social. La mayor parte de los miembros si sienten que la organización les ofrece una estabilidad en su puesto de trabajo y una protección física, económica y social que los ayuda a sentirse familiarizados con la organización.
- ❖ A nivel salarial, es una de las variables más afectada negativamente, ya que en las gráficas se puede observar que el 47% de los empleados no se encuentran conformes con su salario.



#### 4.10 Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan pretenden contribuir positivamente en el Clima Organizacional del Hospital, por medio de acciones que de ser aplicadas aumentarán la productividad de los empleados para el cumplimiento de los objetivos personales e organizacionales.

- ❖ Elaborar e implementar un adecuado proceso de inducción con el propósito de dar mayor claridad organizacional tanto a los empleados vinculados como a los demás trabajadores.
- ❖ Generar espacios de diálogos y búsqueda de soluciones para tener en cuenta las opiniones de los empleados de la organización y así mejorar la comunicación interna del hospital, para esto es necesario crear un boletín informativo mensualmente por medio electrónico, donde cada empleado pueda expresar a través de un espacio los procesos y actividades realizadas en ese mes.
- ❖ Implementar un programa de bienestar laboral, con el fin de generar un proceso organizacional que fortalezca la cultura organizacional a través de los factores motivacionales de los miembros del hospital, que permita mejorar los procesos de comunicación interna, por medio de estrategias que disminuyan los factores de riesgos y optimicen las competencias y habilidades de cada empleado, y así puedan ejecutar sus funciones de forma clara y oportuna en pro del cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.



- ❖ Se recomienda crear incentivos no salariales como seleccionar el mejor compañero, el mejor trabajador del mes, donde se publiquen por medios electrónicos, carteleras, mensajes emergentes, etc. Con el objetivo de que los empleados sean reconocidos por sus demás compañeros.

### Capítulo 3: Referencias Bibliográficas y Anexos

#### 5. Bibliografía

- Álvarez, G. (1992). *El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1,2), 27–30.
- García, S. Mónica (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración, Núm. 42, Julio-Diciembre, pp 43-61. Universidad del Valle. Colombia.
- Keith y Newstrom. (1991). *Nuestro clima organizacional*. España: Editorial Iberoamericana.
- Vega, D. et al (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)*. Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología. Colombia: Universidad Santo Tomás. Vol. 2. N° 2.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Ganga, F., M. Piñones, y C. Valderrama (2014). *Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica*. Revista Prisma Social. Núm. 12. Junio-Noviembre, pp 688-707. España.
- Kaatz, D. y Kahn, R. (1970). *Psicología social de la organización*. Colombia: Editorial Atlas.

- Martín, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Revista Educar. N° 27. 103-117. Universidad de Alcalá.
- Cabrera G. Teorías y modelos en salud pública, Primera edición. Colombia. Universidad nacional de Salud Pública; 2007.
- Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill; 2007.
- Marín J, Melgar A, Castaño C. Teoría y técnica de desarrollo organizacional. Guatemala: editorial OPS, OMS.
- Carterette, E. y Friedman, M. (1982). Manual de percepción. Raíces históricas y filosóficas. México: Trillas.
- Goldstein, E. B. (1984). Sensación y percepción. Madrid: Debate.
- Garret, H.E. (1958). Las grandes realizaciones en la psicología experimental. México: Fondo de Cultura económica.
- Matlin, P. A. y Foley, M. A. (1996). Sensación y percepción. México: Prentice Hall.
- Aburto, H. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes N° 51. 41-49. Recuperado el 18 de octubre de 2012 de la página web <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67418397006>
- Alcalá (2011). El Clima Organizacional en una institución pública de educación superior. Universidad del Papaloapan. Oaxaca, San Juan Bautista Tuxtepec.



- Boada, J., De Diego, R., Agulló., E., (2004) El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. Universidad de Rovira i Virgili. Facultad de CCEE y Psicología. Tarragona, España
- Brunet, L., (1987) El clima del trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Ed Trillas. P. 118-130
- Cañellas, J., Castellanos, M., Piña, C., Yera, A., Mir, I. y Sánchez, Z. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. MediSur Revista Clima Organizacional- Empresa de Seguridad 82 Electrónica. 5(3), 79-84.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y. y Barrera, M., (2009) Modelo de Intervención en clima organizacional. International Journal of Psychological Research, 2(2), p. 121-127. Universidad de San Buenaventura. Cali, Colombia. Recuperado el 01 de Julio de 2013
- Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Chiang, M; Martin, M y Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Editorial Universidad Pontificia Comillas.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juarez, F., Uribe, A. y Mejia., C. (2009) Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. Acta Colombiana de psicología. Bogotá, Colombia.
- Cuadra, A y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Revista UniversumNº 22 Vol.2. p. 40-56. Recuperado el 04 de Clima Organizacional- Empresa de Seguridad 84 septiembre de 2012



- Cuadra, A y Veloso, C. (2010) Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. 18 (1) 15-25. Árica, Chile.
- González, M., y Penagos, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, (25), 40-57.
- Hernández, P y Caboverde, S (2011) Estudio Diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. *Revista de Ingeniería Industrial*, 32(1), 76 – 85.
- Marin, F. y Angeli dos Santos, A. (2012) Construcción y validación de una medida de Clima Organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8, (2) p. 223-234 Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia. Recuperado el día 01 de Julio de 2013
- Mujica, M y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la organización. *Laurus*, Vol. 13, Núm. 24, mayo-agosto, 2007, pp. 290-304. Recuperado el día 03 de septiembre de 2012
- Palma, S. (2009) Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Editorial el Cid. Lima, Perú.
- Buendía, L; Colas. P y Hernandez

#### Bibliografía

(Ganga, P. y. (2014). Clima organizacional. *UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS*, P. 695.



- (Marín, M. &. ( 1989). Clima organizacional. *Dialnet Plus*, p. 92). .
- Administrativo, D. (2012). Sistema de estímulo Orientaciones Metodológicas .
- Alvarez. (1992).
- Arvidsson, J. E. (2006). Clima organizacional .
- Brunet. (1999). 24.
- Caligiore Corrales, I., & Díaz Sosa, J. A. ( 2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. *Revista Venezolana de Gerencia*, 645.
- Chiavenato. (1994). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL*. mexico : Universidad Nacional Autónoma de México.
- Dessler., G. (1986). Organización y Administración Enfoque Situacional. .
- <http://www.septien.edu.mx/septien/maestria/df11/materias/planeacionydirecciondeempresasA/organizacion%20y%20admon.pdf>, P. 182.
- Diana Ramos M. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. . *repository.unad*.
- Díaz Sosa, J. A. (2003). Clima organizacional y desempeño. *Facultad de Medicina*.
- Díaz, E. H. (2018). Medellín antioquia : <http://www.esevenanciodiaz-sabaneta-antioquia.gov.co/>.
- Diaz, h. V. (2018). *Manual de induccion* . Medellín.
- Figuroa, E. (2013). Las percepciones de clima organizacional. *GLOBAL DE NEGOCIOS*, 2.
- kazdin, A. E. (2001). *Metodo investigativo de la psicologia clinica* . mexico: pearson educacion de mexico.



- Lucila Cárdenas Niño, Y. C. (2011). Modelo de intervención en clima organizacional. *Dialnet Plus*, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5134720>.
- Mainegra, J. m. (2012). Clima Organizacional en Instituciones de Atención Primaria de salud. *Med. Electron.*
- Molino, H. G. (2005). MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO. *unisucre*.
- Moreno, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. . *UNAD*.
- Navarro. (2006).
- Niria Quintero, N. A. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal. *Negotium*.
- Oviedo, G. L. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología . *Revista de estudio*.
- Oviedo, G. L. (s.f.). Definición del concepto de percepción en psicología . *Revisra* .
- Pilar Ortiz Serrano, L. C. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *pepsic*.
- Psicología, A. C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas. *redalyc*, 98-103.
- Rodríguez. (2001).
- Rodríguez, G. R. (1999). Clima Organizacional. *eumed.net*.
- Rodríguez, H. y. (1994). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACION* . MEXICO : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.



Tito. (2003).

Toala Bozada, S. P. ( 2014). Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional . *Repositorio* ,  
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/734>.

Torres. (2007).

- , F.(2001) Métodos de investigación en Psicología Madrid: McGraw-Hill.
- <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

(Ganga, P. y. (2014). Clima organizacional. *UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS*, P. 695.

(Marín, M. &. ( 1989). Clima organizacional. *Dialnet Plus*, p. 92). .

Administrativo, D. (2012). Sistema de estímulo Orientaciones Metodológicas .

Alvarez. (1992).

Arvidsson, J. E. (2006). Clima organizacional .

Brunet. (1999). 24.

Caligiore Corrales, I., & Díaz Sosa, J. A. ( 2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. *Revista Venezolana de Gerencia*, 645.



- Chiavenato. (1994). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL*. Mexico : Universidad Nacional Autónoma de México.
- Dessler., G. (1986). Organización y Administración Enfoque Situacional. .  
<http://www.septien.edu.mx/septien/maestria/df11/materias/planeacionydirecciondeempresas/organizacion%20y%20admon.pdf>, P. 182.
- Diana Ramos M. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. . *repository.unad*.
- Díaz Sosa, J. A. (2003). Clima organizacional y desempeño. *Facultad de Medicina*.
- Díaz, E. H. (2018). Medellín antioquia : <http://www.esevenanciodiaz-sabaneta-antioquia.gov.co/>.
- Díaz, h. V. (2018). *Manual de induccion* . Medellín.
- Figuroa, E. (2013). Las percepciones de clima organizacional. *GLOBAL DE NEGOCIOS*, 2.
- kazdín, A. E. (2001). *Metodo investigativo de la psicologia clinica* . Mexico: pearson educacion de Mexico.
- Lucila Cárdenas Niño, Y. C. (2011). Modelo de intervención en clima organizacional. *Dialnet Plus*, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5134720>.
- Mainegra, J. m. (2012). Clima Organizacional en Instituciones de Atención Primaria de salud. *Med. Electron*.
- Molino, H. G. (2005). MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE SUCRE Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO. *unisucra*.



- Moreno, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. . *UNAD*.
- Navarro. (2006).
- Niria Quintero, N. A. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal. *Negotium*.
- Oviedo, G. L. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología . *Revista de estudio*.
- Oviedo, G. L. (s.f.). Definición del concepto de percepción en psicología . *Revisra* .
- Pilar Ortiz Serrano, L. C. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *pepsic*.
- Psicología, A. C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas. *redalyc*, 98-103.
- Rodríguez. (2001).
- Rodríguez, G. R. (1999). Clima Organizacional. *eumed.net*.
- Rodríguez, H. y. (1994). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACION* . MEXICO : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Tito. (2003).
- Toala Bozada, S. P. ( 2014). Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional . *Repositorio* ,  
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/734>.
- Torres. (2007).

## 6. Anexos

### ANEXO 1

SEXO: FEMENINO\_\_ MASCULINO \_\_ EDAD: \_\_\_\_ ESCOLARIDAD:

TIPO DE VINCULACIÓN: PLANTA \_\_ CONTRATO \_\_ TIEMPO LABORADO: \_\_\_\_

ÁREA DE DESEMPEÑO: ÁREA ASISTENCIAL \_\_ ÁREA ADMINISTRATIVA\_\_

\* Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos.

### TECLA

Este cuestionario ha sido diseñado para estudiar las condiciones del Clima Laboral de su Organización.

Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y el jefe que comparten)
2. Cuando la frase se refiere explícitamente a la "Organización" o a la "Empresa", responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).
3. Lea cuidadosamente cada frase y decida si es aplicable o no a su trabajo
4. Si su respuesta es afirmativa (la frase es aplicable o válida la mayor parte de las veces), marque con una "X" la letra "V" de Verdadero en la casilla correspondiente.
5. Si su respuesta es negativa (la frase no es aplicable o no es válida la mayor parte de las veces), marque con una "X" la letra "F" de Falso en la casilla correspondiente.
6. En caso de cambiar su respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una "X" la letra correspondiente "F" o "V".

Recuerde que esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada frase a la situación de su grupo de trabajo. Usted dispondrá de aproximadamente 30 minutos para contestar este cuestionario.

Le agradecemos de antemano su colaboración. De su sinceridad dependerá que la Empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Laboral. Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros de su grupo.

1. La gente le pone pibas a lo que hace.	F	V
2. El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer.	F	V
3. Nos tratan como personas que conocemos nuestro trabajo.	F	V
4. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros.	F	V
5. No podemos hacer nada sin autorización.	F	V
6. Cuando uno hace un buen trabajo, recibe algún estímulo no monetario.	F	V
7. <b>NO</b> existen prestaciones extralegales.	F	V
8. <b>NO</b> es claro como toman decisiones en la empresa acerca de los empleados.	F	V
9. Tenemos todo lo que se necesita para hacer nuestro trabajo.	F	V
10. A la gente le interesa hacer los trabajos importantes.	F	V
11. Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo.	F	V
12. Uno solo puede hacer en el trabajo lo que dicen.	F	V
13. A la gente le da temor hacer preguntas sobre el trabajo.	F	V
14. Uno puede decidir el método para hacer el trabajo.	F	V
15. Cuando uno rinde en el trabajo nadie se lo agradece.	F	V
16. En la empresa dan prestaciones adicionales a las legales.	F	V
17. Por cualquier error que uno comete es sancionado.	F	V
18. Nos dejan hacer el trabajo y solo cuando lo acabamos rendimos cuentas.	F	V
19. Nadie sabe qué le corresponde hacer.	F	V
20. La gente no se esmera por hacer un buen trabajo.	F	V
21. Para tomar cualquier decisión hay que consultar al jefe.	F	V
22. Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores.	F	V
23. Por lo general <b>NO</b> nos consultan cuando cambian políticas.	F	V
24. Los comentarios que uno recibe sobre su trabajo son razonables.	F	V
25. Anualmente hay aumento de sueldo en la empresa.	F	V
26. Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.	F	V
27. Las áreas de trabajo están bien iluminadas.	F	V
28. Cuando hay dificultades para realizar un trabajo, la gente retarda su ejecución.	F	V
29. Se vive en un ambiente de orden y organización.	F	V
30. Nadie tiene en cuenta nuestras ideas para mejorar el trabajo.	F	V

31. Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.	F	V
32. Para hacer cualquier cosa se necesita aprobación previa.	F	V
33. Cuando la gente hace bien el trabajo, NO recibimos estímulos.	F	V
34. La gente que hace un trabajo similar al mío en la empresa gana más que yo.	F	V
35. Aquí se despide a la gente con facilidad.	F	V
36. Uno puede escoger la forma de hacer su trabajo.	F	V
37. Uno aprende mucho de los trabajos que hace en la empresa.	F	V
38. Es frecuente iniciar trabajos sin saber para qué se hacen.	F	V
39. A todo el mundo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo.	F	V
40. Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.	F	V
41. Para conseguir un permiso hay que hacer trámites largos.	F	V
42. A la gente la viven sancionando por fallas en su trabajo.	F	V
43. Las prestaciones que recibimos son justas.	F	V
44. Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.	F	V
45. Cuando uno se esfuerza recibe reconocimiento no monetario.	F	V
46. Muchas veces se trabaja tan poco como sea posible.	F	V
47. El trabajo se hace de forma planeada y organizada.	F	V
48. En la empresa están preocupados porque uno emplee bien su tiempo.	F	V
49. Uno trabaja rodeados de compañeros, no de competidores.	F	V
50. Viven sancionando a la gente por errores pequeños.	F	V
51. Si uno trabaja bien, puede esperar a que lo asciendan.	F	V
52. Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.	F	V
53. Aquí la gente no se entromete en la vida privada de los demás.	F	V
54. Todo el mundo se esmera por hacer un buen trabajo.	F	V
55. En la empresa esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad.	F	V
56. Al presentarse un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.	F	V
57. El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo.	F	V
58. La gente se comporta diferente cuando el jefe está cerca.	F	V
59. La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.	F	V
60. Aquí solo se fijan en los errores, no en las cualidades de trabajo.	F	V
61. La gente recibe un salario acorde a sus habilidades.	F	V
62. La empresa se preocupa por la seguridad industrial.	F	V

63. El jefe nos ayuda cuando lo necesitamos.	F	V
64. A los jefes no les interesa que le demos ideas para mejorar la calidad del trabajo.	F	V
65. Las personas nuevas reciben un buen entrenamiento.	F	V
66. Cada cual hace su trabajo como mejor le parezca.	F	V
67. Aquí se dicen las cosas como son, pero de buena manera.	F	V
68. Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer.	F	V
69. Cuando alguien comete un error, lo ayudan para que no vuelva a ocurrir.	F	V
70. La gente que hace mi trabajo en otras empresas ganan más que yo.	F	V
71. El ambiente que se respira en esta empresa es tenso.	F	V
72. En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.	F	V
73. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo. A la empresa le interesa mantener al personal actualizado técnicamente.	F	V
74. Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo.	F	V
75. en esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo. La empresa está interesada en que cada uno decida cómo hacer su trabajo.	F	V
76. No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen. Si uno ayuda a la gente nadie se lo agradece.	F	V
77. Aquí uno puede expresarse sin temores con respecto a su trabajo. La gente se expresa sin temor, acerca de su trabajo.	F	V
78. Cualquier error que se cometa en el trabajo, indisponc a los superiores. Los jefes se molestan con cualquier error que uno cometa.	F	V
79. Mis amigos fuera del trabajo tiene mejores ingreso que yo. Mis amigos que hacen lo mismo que yo, ganan lo mismo en otras empresas.	F	V
80. Los empleados pueden defenderse de la organización. Uno puede expresar desacuerdo con decisiones tomadas por el jefe.	F	V
81. En la empresa hay preocupación porque uno eduque a sus hijos.	F	V
82. En realidad a casi nadie le importa comenzar un trabajo aun cuando no se haya terminado el que se está haciendo. Se comienzan los trabajos dejando los anteriores a medias.	F	V
83. Por lo general las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas	F	V

anteriormente. Los jefes <b>NO</b> se contradicen al dar órdenes.		
84. Los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.	F	V
85. Entre diferentes dependencias nos colaboramos.	F	V
86. Hay demasiados trámites para todo.	F	V
87. Da lo mismo que le pongan pilas al trabajo o que no se las pongan.	F	V
88. Los ingresos que uno recibe en la empresa permiten vivir decentemente.	F	V
89. Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer. Los jefes solo se fijan en los errores que cometemos.	F	V
90. A menudo se presentan hostilidades entre el personal. Los conflictos entre el personal son frecuentes.	F	V