

**Determinación del clima organizacional en los empleados de la Empresa Social del Estado
Hospital San Rafael de Yolombó**

YACIRA TELLO CÓRDOBA
JUANA IRIS SAAVEDRA PEREA
HAROLD ALBERTO MOSQUERA SALAS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE ADMINISTRACION EN SALUD

MANIZALES, NOVIEMBRE 2014

AGRADECIMIENTOS

Brindo agradecimientos inicialmente a Dios por darme la vida y por estar ahí en cada uno de los proyectos que emprendo, a mis padres y familiares que de una u otra forma han contribuido y han hecho posible la culminación de este proyecto de vida.

Yacira

A Dios, por regalarme la sabiduría y la salud para emprender y culminar este proyecto.

A mis familiares por estar ahí, apoyándome y colaborando con este meta trazada, por tener paciencia en aquellos momentos que no pude estar ahí

A mis jefes por los permisos y la comprensión
En general agradezco a todas aquellas personas que dieron una voz de aliento en momentos que veía el camino un poco confuso.

Juana Iris

Dedico este proyecto principalmente a Dios por ser la luz que ilumina mi camino, a mis compañeras por ser ese bastión y apoyo incondicional, a mis padres por infundarme valores y ayudarme a ser la persona que soy, a nuestro tutor que siempre estuvo ahí para guiarnos y acompañarnos en esta ardua tarea

Harold Mosquera

TABLA DE CONTENIDO

1.	TITULO.....	7
2.	INTRODUCCIÓN.....	8
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
4.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	10
5.	JUSTIFICACIÓN	10
6.	OBJETIVOS	12
6.1.	OBJETIVO GENERAL.....	12
6.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
7.	REFERENTE TEÓRICO	13
7.1.	MARCO TEÓRICO.....	13
7.1.1.	CONCEPTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
7.1.2.	RIESGOS PSICOSOCIALES	14
7.1.3.	Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer	15
7.1.4.	Herramientas y métodos para diagnosticar el clima organizacional	17
7.1.5.	RESEÑA HISTÓRICA DEL HOSPITAL SAN RAFAEL DE YOLOMBO	22
8.	METODOLOGÍA.....	24
8.1.	POBLACIÓN	24
8.1.1.	Criterios de inclusión:	24
8.1.2.	Criterios de exclusión:	24
8.2.	MUESTRA.....	24
8.3.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.....	25
8.4.	PLAN DE ANÁLISIS.....	25
8.5.	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	25
9.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	25
10.	RESULTADOS O DISCUSIÓN	27
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
11.1.	CONCLUSIONES.....	51
11.2.	RECOMENDACIONES	51
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Criterios de exclusión.....	25
Tabla 2 Valoración de preguntas del instrumento.....	29
Tabla 3 Resultado de variables.....	29
Tabla 4 El conocimiento de los objetivos.....	30
Tabla 5 Información sobre los objetivos al ingresar.....	30
Tabla 6 Satisfacción de objetivo personal por cumplimiento de los objetivos organizacionales....	31
Tabla 7 Posibilidad con la que determina resultados y tareas.....	31
Tabla 8 La información periódica que recibe sobre los objetivos.....	32
Tabla 9 La información que recibió sobre las responsabilidades del cargo.....	32
Tabla 10 La ayuda y colaboración entre personal de la institución.....	33
Tabla 11 La ayuda espontanea que se le da a los compañeros de trabajo.....	33
Tabla 12 La vinculación a grupos de trabajo de la empresa y/o sección.....	34
Tabla 13 La frecuencia con la que los compañeros piden ayuda.....	34
Tabla 14 La participación directa en solución de problemas de la sección.....	35
Tabla 15 Confianza entre compañeros para plantear asuntos personales.....	35
Tabla 16 Percepción sobre relaciones de amistad con compañeros de trabajo.....	36
Tabla 17 La solución de problemas de trabajo con los compañeros.....	36
Tabla 18 Frecuencia con la que acostumbra a recrearse con los compañeros.....	37
Tabla 19 Frecuencias con la que la empresa organiza eventos.....	37
Tabla 20 Frecuencia de participación de eventos con los compañeros.....	38
Tabla 21 Frecuencias de participación de eventos fuera de la empresa.....	38
Tabla 22 La ayuda que se le pide al jefe de trabajo.....	39
Tabla 23 La percepción de que el jefe es justo en sus actos.....	39
Tabla 24 El acuerdo que se tienen con las órdenes del jefe.....	40
Tabla 25 La ayuda que el jefe da para hacer el trabajo.....	40
Tabla 26 La confianza que el jefe da para comentar problemas personales.....	41
Tabla 27 La percepción sobre el buen trato del jefe.....	41
Tabla 28 La percepción sobre la confianza entre el jefe y el subalterno.....	42
Tabla 29 Puede comentar con el jefe sobre el trabajo y sus resultados.....	42
Tabla 30 El control que hace el jefe al trabajo.....	43
Tabla 31 La frecuencia con la cual se revisa el trabajo.....	43
Tabla 32 La actitud del trabajador sobre el control trabajo.....	44
Tabla 33 Satisfacción por la forma como el jefe controla el trabajo.....	44
Tabla 34 La actitud del trabajador sobre cómo debe ser el control.....	45
Tabla 35 Posibilidad de tomar decisiones sin consultar al jefe.....	45
Tabla 36 Posibilidad de participación en la toma de decisiones.....	46
Tabla 37 La percepción de participación en decisiones que afecten el trabajo.....	46
Tabla 38 Lo toman en cuenta en una decisión que lo afecta.....	47
Tabla 39 Frecuencia de participación en decisiones individuales o grupales.....	47
Tabla 40 Satisfacción del empleado con el trabajo que realiza.....	48
Tabla 41 El salario que recibe el empleado.....	48
Tabla 42 El sentido de pertenencia en la empresa.....	49

Tabla 43 El tiempo que tiene el empleado para hacer su trabajo.....	49
Tabla 44 Reconocimiento que recibe el empleados por su trabajo.....	50
Tabla 45 La importancia de trabajar en la empresa.....	50
Tabla 46 Conocimiento de los resultados al evaluar su trabajo.....	51

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 y 2.....	30
Gráfico 3 y 4.....	31
Gráfico 5 y 6.....	32
Gráfico 7 y 8.....	33
Gráfico 9 y 10.....	34
Gráfico 11y 12.....	35
Gráfico 13 y 14.....	36
Gráfico 15 y 16.....	37
Gráfico 17 y 18.....	38
Gráfico 19 y 20.....	39
Gráfico 21 y 22.....	40
Gráfico 23 y 24.....	41
Gráfico 25 y 26.....	42
Gráfico 27 y 28.....	43
Gráfico 29 y 30.....	44
Gráfico 31 y 32.....	45
Gráfico 33 y 34.....	46
Gráfico 35 y 36.....	47
Gráfico 37 y 38.....	48
Gráfico 39 y 40.....	49
Gráfico 41 y 42.....	50
Gráfico 43.....	51



**VICERRECTORÍA ACADÉMICA
CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y
DESARROLLO**

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título: Determinación del clima organizacional en los empleados de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó

Investigador Principal: Juana Iris Saavedra Perea

Coinvestigador Harold Alberto Mosquera Salas	Dedicación: TC TP x MT
---	------------------------

Coinvestigador Yacira Tello Córdoba	Dedicación: TC TP x MT
--	------------------------

Coinvestigador	Dedicación: TC TP x MT
----------------	------------------------

Asistente de Investigación	Trabajo de Grado Semillero
----------------------------	-------------------------------

Asistente de Investigación	Trabajo de Grado Semillero
----------------------------	-------------------------------

Línea de Investigación: Gestión de la calidad

Área de conocimiento a la que aplica:

Programa de Posgrado al que se articula:

Lugar de Ejecución del Proyecto: Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó

Ciudad: **Yolombó** Departamento: Antioquia

Duración del Proyecto (periodos ..académicos): 10 meses

2. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional con el paso del tiempo y avances en los procesos de estructuración organizacional a tomado mucha fuerza, dando muestra que si falla la convivencia laboral, serán muchos los procesos afectados. Se quiere con esto que se le garanticen a los empleados sea cual sea su tipo de contratación igualdad y equidad ante la labor ejercida. Por lo anterior mediante aplicación de encuestas o cuestionarios nos damos a la tarea de determinar cada uno de los factores que favorecen o deterioran el clima organizacional de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó, con el objetivo de desarrollar y establecer planes de mejoramiento en aspectos que se relacionen con un aumento en la productividad, eficacia, eficiencia y rentabilidad de la empresa.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cultura Organizacional se manifiesta a través del comportamiento de todos los miembros de la organización dados por las exigencias del exterior y es por esta razón que las organizaciones deben preocuparse por todo aquello que ocurre dentro de ellas, lo que se denomina Clima organizacional el cual se entiende como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización influyen en las actitudes y en el comportamiento de cada uno de los miembros (8).

El clima organizacional debe ser analizado constantemente con el objetivo de perfeccionarlo y lograr así una alta motivación de los individuos y con ellos a su vez una mayor eficiencia y eficacia entre los empleados en aras de que esto se vea reflejado en la satisfacción de las necesidades de cada uno de los usuarios (8).

En la estructura organizacional de una institución, se debe resaltar la

importancia que tiene el talento humano, las funciones y responsabilidades que deben desempeñar durante sus actividades diarias; a su vez, las instituciones de salud, además de estar integradas por un equipo de individuos formados académicamente que deben relacionarse entre sí, tienen también la responsabilidad de realizar atención prioritaria a los usuarios día a día, y es aquí donde se demuestra la percepción que tiene cada uno de estos con respecto a los factores del ambiente que favorecen o desfavorecen en cumplimiento de las labores asignadas.

El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima; sea entre trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización².

De acuerdo con esto, nos vemos en la necesidad de realizar un diagnóstico con respecto al clima organizacional de la E.S.E Hospital San Rafael de Yolombó, y con base en los resultados que se obtengan, realizar planes de mejora en beneficio del hospital.

La Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó, departamento de Antioquia, es una institución de salud que viene atendiendo un número bastante considerable de usuarios en el correr de los años, ya que es el centro regional del Nordeste del departamento. En la actualidad, presenta una situación económica muy lamentable, generando así gran inconformidad, desmotivación y desinterés por parte de sus empleados, debido a que entre tantas razones, están el hecho de que no reciben en forma oportuna su remuneración salarial, las contrataciones son indefinidas con intermediarios (sindicatos y/o cooperativas) acción que genera inseguridad en la estabilidad

laboral y exceso de trabajo por falta de más contratación. Además, debido a la crisis económica, la falta de gestión gerencial y falta de acompañamiento de éste, no existen estrategias que integren en forma recreativa a sus empleados. No existe la realización de capacitaciones de crecimiento personal y laboral, no existe un comité de salud ocupacional y/o convivencia laboral.

Por todo lo anteriormente expuesto, se considera que es importante realizar un estudio del clima organizacional del Hospital San Rafael de Yolombó, con el fin de establecer cómo influyen los problemas del clima organizacional en los empleados, y de este modo poder proponer cambios en la misma, que se traduzcan en logros, tanto para los empleados como para los mismos usuarios. Es de anotar que con esta investigación se puede dar solución a múltiples problemas de la institución y puede estar enfocada no sólo a clima organizacional, sino a otros campos institucionales y administrativos

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las características del clima organizacional en los empleados de la Empresa Social del Estado hospital San Rafael de Yolombó?

5. JUSTIFICACIÓN

Todas las organizaciones, sin importar su razón de ser, tienen propósitos, estructuras y un colectivo de personas, las cuales están conformadas por una serie de elementos relacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conductas de los grupos de individuos.

El ser humano, con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en diferentes actividades, ya sean laborales o personales. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual, que caracteriza y diferencia a las

organizaciones. Lo anterior se debe a que la eficacia, la eficiencia, la efectividad, la productividad y la competitividad son elementos esenciales para que una organización obtenga buenos resultados de trabajo y, para ello, la conducta y el comportamiento de los recursos humanos son decisivos, donde el clima organizacional juega un rol preponderante; y es allí donde la identificación y caracterización del clima organizacional puede ser benéfico o perjudicial en el buen desempeño de los empleados; tanto así, que este factor puede llegar a ser de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

De lo anterior, se puede deducir que un clima o ambiente organizacional representa un factor determinante y decisivo al momento de evaluar resultados en cuanto a la satisfacción de las necesidades propias de cada uno de los usuarios, y de ese análisis se abre la posibilidad de proponer cambios en pro de una excelente estructura organizacional, y poder brindar una excelente atención y buen servicio a toda la población del municipio de Yolombó y municipios aledaños.

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el clima organizacional en los empleados de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó, en el primer y segundo semestre de 2014.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las características del ambiente laboral en la organización.
2. Identificar las debilidades y fortalezas del clima organizacional en la institución.
3. Conocer instrumentos y estrategias con las que cuenta la institución para la implementación del clima organizacional.

7. REFERENTE TEÓRICO

7.1. MARCO TEÓRICO

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones¹. Dentro de los procesos que determinan el desarrollo de una organización, está el conocer como fluyen las relaciones, acciones, comportamiento y motivación del cliente interno, pudiéndose definir esto como el motivo principal para iniciar a hablar del clima organizacional.

7.1.1. CONCEPTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- “Es la percepción de los miembros, de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional, al igual que el atmosférico, se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización”⁴. El trabajador, es el único dentro de la organización que percibe en el ambiente lo que lo afecta y lo que lo favorece o genera bienestar, y es por esta razón que para determinar el clima organizacional, se debe contar de manera exclusiva con estos.
- “Es la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores”³. La relación que tiene un buen clima organizacional, con el desempeño y desarrollo de las funciones de una institución es vital para el logro de metas y objetivos propuestos desde la planeación de esta, dado que si este vínculo no se genera de manera favorable para ambos, podría resultar perjudicial en la obtención de resultados.
- “Constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica, característica que existe en cada organización”¹. Si el clima organizacional no resulta beneficioso para el trabajador que es de los ejes más importantes en la constitución de una entidad muchos o todos los procesos podrían no cumplir o

desempeñar sus funciones a cabalidad.

- “Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones 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; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”¹.

7.1.2. RIESGOS PSICOSOCIALES

Sierra et al. (2009) clasifican los riesgos psicosociales de la siguiente manera:

- 1. Factores Intra-laborales.** Son aquellos que hacen referencia a aspectos internos del sitio de trabajo; dentro de estos se mencionan los relacionados con:
a) el *medio ambiente físico* (el ruido, la iluminación, la temperatura y las vibraciones; entre otros); b) el *diseño de la tarea*, ya que su contenido en cuanto al alcance de las tareas o funciones, su nivel de dificultad y la discrecionalidad por parte del trabajador generan demandas mentales, físicas y temporales, que no siempre pueden ser manejadas por los trabajadores; c) el *clima social* que rodea al trabajador, el cual está enmarcado dentro de las dimensiones que se han considerado para el estudio del denominado clima laboral (la modalidad de gestión, el tipo de liderazgo ejercido, la claridad en los roles y en las instrucciones, la autonomía y la posibilidad de participación en los procesos de toma de decisiones).

Cuando estos factores son percibidos como negativos por parte del trabajador, afectan su actitud y comportamiento; y d) la *organización del tiempo de trabajo*, donde se incluye la duración de las jornadas, la posibilidad real de pausas y descansos y los turnos. Cuando estos no son atendidos de forma oportuna, terminan afectando la calidad de vida laboral del trabajador, ya que empiezan a

configurar representaciones mentales de tipo negativo, lo cual genera fatiga, desánimo, sentimientos de frustración y estrés laboral.

2. Factores Extra-laborales. Son aquellos factores que hacen referencia a aspectos externos al puesto de trabajo, como son la situación económica del país, el ambiente familiar y la violencia, entre otros².

3. Factores Individuales. Se refieren a las características biológicas y psicológicas que marcan la diferencia entre un individuo, tales como la personalidad, la edad, el sexo, la capacidad de atención, concentración y reacción, los umbrales de resistencia a la aparición de la fatiga y los repertorios conductuales para interactuar con las demandas del ambiente, entre otros. Estos factores afectan la forma como las personas perciben el ambiente, lo que las hace más o menos vulnerables a las circunstancias del entorno que les rodea.

7.1.3. Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer⁴

1. Estructura

La rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución son los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a uno u otro estado climático. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.

2. Responsabilidad (empowerment)

La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son sostenes firmes de esta dimensión, y también pilares de organizaciones participativas y autónomas. Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuánto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda, la libertad en la toma de decisiones, en cuestiones atinentes al trabajo en la

organización, es descriptiva de esta dimensión.

3. Recompensa

Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas, todas las demás formas de estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensas que otorga ante, esto es materia de esta dimensión.

4. Desafío

Sin duda, uno de los aspectos a tener en cuenta es el mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos. Estar consciente de los desafíos que la realización de la función conlleva y aceptarlos o resistirlos.

5. Relaciones

El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

6. Cooperación

“Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está

puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.”

Esta dimensión está muy relacionada a la anteriormente expuesta, pero se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración.

7. Estándares

Cómo los funcionarios viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios, que sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

8. Conflictos

Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima organizacional. Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

9. Identidad

“Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.” Litwin y Stinger.

La gratificación que produce la sincronía entre las metas individuales con aquellas pertenecientes a la organización, resulta un factor productor de armonía personal para los miembros de la institución que se refleja en el estado climático resultante.

7.1.4. Herramientas y métodos para diagnosticar el clima organizacional³

García Solarte, Mónica, cita los diferentes métodos desarrollados por diversos

actores, con respecto a diagnóstico del clima en una organización., se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral, se plantean tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Según Brunet, el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. Según Brunet, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. El **Cuestionario de LitWin y stringer**³. De acuerdo con Litwin (1968), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. **El Cuestionario de rensis Likert (1932). Perfil organizacional**³. Dessler manifiesta que para Likert, el clima organizacional debe ser

visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I, autoritarismo explotador; sistema II, autoritarismo paternalista; sistema III, consultivo y el sistema IV participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable. Por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Por lo tanto, para Likert, el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización. **Modelo de medición de John sudarsky - test de Clima organizacional (TECLA)³**. En 1977, John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario). El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con Kbase 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. **Modelo de Octavio García (1987)**³. Diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”³, 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. **Modelo de Fernando Toro (1992)**³. Considera 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). 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). **Modelo de Hernán Álvarez Londoño -“Hacia un Clima Organizacional plenamente**

gratificante” (1993)³. 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), 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 agregadas, 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. Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez (1993) 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. **Modelo de medición del profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) 2006³**. Está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez, este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer.

Menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información. **Instrumento para el diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez (2008)³**. 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 a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, comunicación participativa, infraestructura, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, balance, vida-trabajo, ética, normas, procesos y procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, identidad, grupos Informales, trabajo en equipo e información.

Es importante conocer las diversas metodologías, herramientas e instrumentos necesarios para identificar las diversas características que comprende el clima organizacional, desde el punto de vista del manejo de las relaciones, tanto personales como intrapersonales y cómo pueden éstas encontrarse afectadas dentro del desarrollo de funciones en una organización.

La implementación de estas herramientas permite tanto a los integrantes de la alta gerencia y demás funcionarios, lograr caracterizar factores de riesgos, causas y posibles planes de mejoramiento que pueden coayudar al mejoramiento, mantenimiento y reforzamiento de un buen clima organizacional³.

7.1.5. RESEÑA HISTÓRICA DEL HOSPITAL SAN RAFAEL DE YOLOMBO

El nombre de **“EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL SAN RAFAEL”** proviene del sentido inicial que se tenía de la misión casi única de los hospitales “curar”, ya que Rafael significa “Dios ha curado” El hospital San Rafael de Yolombó tuvo su origen a partir de la conformación de una junta cívica el 14 de abril de 1914, por voluntad de particulares y solo hasta el 5 de abril de 1918 se le otorgo la Personería Jurídica en el mandato del Doctor José Vicente Concha y su Ministro de Gobierno Miguel Abadía Méndez.

La dirección del Hospital estuvo a cargo de las Hermanas Religiosas de la Presentación y de las Siervas del Santísimo de 1948 a 1960, obteniéndose la personería Jurídica de la Gobernación de Antioquia mediante resolución 119 de 1963.

La Junta Directiva del Hospital celebró contrato de integración de los servicios de salud con la Dirección Seccional de Salud de Antioquia el día 14 de agosto de 1979 en el mandato gubernamental del Doctor Rodrigo Uribe Echavarría.

En el año 1980 se inició la construcción del actual hospital cuyo terreno fue donado por la administración municipal y con aporte de \$10.000.000 otorgado por la Federación de Cafeteros y terminado con aportes del IDEA y del Fondo Nacional Hospitalario, comenzando sus labores en el sector suburbano de “**El Reposo**” en diciembre 12 de 1983 y creado como establecimiento público a partir del 1 de abril de 1984, mediante Acuerdo No. 049 del Honorable Concejo Municipal. Según Acuerdo emanado del Concejo No. 088 de Noviembre 17 de 1994, el hospital San Rafael del Municipio de Yolombó fue transformado en Empresa Social del Estado del Orden Municipal, con Personería Jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y rentabilidad tanto social como económica ¹⁰.

Hoy es un orgullo contar con un equipo humano excelente, capaz de afrontar los retos actuales y potenciales en la prestación de servicios de salud en primer y segundo nivel de atención de una manera íntegra, eficaz y eficiente con tecnología adecuada que permite brindar a sus usuarios una mejor calidad de vida presente y futura.

En la actualidad no existen referencias de estudios relacionados con el clima organizacional en el Hospital por tal razón consideramos que nuestro estudio tendrá gran impacto ya que es necesario conocer la importancia de esta para lograr tener un diagnóstico exacto de la situación actual de los empleados de la Institución y de esta manera lograr intervenir aquellos puntos que se encuentren críticos y que se han necesarios de intervenir.

8. METODOLOGÍA

La metodología de investigación empleada es la de un estudio Observacional-descriptivo, porque se usan elementos de recolección de datos tales como encuestas, que permiten la medición y análisis de las características del clima organizacional de la institución.

8.1. POBLACIÓN

La Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó, cuenta con un total de 173 empleados, de los cuales se tomará como muestra 135 empleados para la aplicación de la encuesta.

8.1.1. Criterios de inclusión: Los trabajadores que se encontraron en la institución al momento de la aplicación la encuesta y que han permanecido laborando en la institución por más de 6 meses y que no se encuestran en proceso de jubilación.

8.1.2. Criterios de exclusión: Empleados que se encuentren en periodo de vacaciones durante la visita, empleados con menos de 6 meses de laborar en la institución, empleados con tiempo de jubilación o retiro menor de 6 meses

Tabla 1 Criterios de exclusión

EXCLUSIÓN	
EMPLEADOS	TOTAL
En vacaciones	3
Con menos de 6 meses	22
En proceso de jubilación	13
	38 excluidos

8.2. MUESTRA

Se aplicaron las encuestas a 135 empleados que cumplan con los criterios de inclusión.

8.3. METODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

La metodología utilizada en este estudio se baso fundamentalmente en el analisis de las encuestas (cuantitativa-descriptiva) que luego de realizar la respectiva tabulación y validación de los datos se puedo conocer las difrentes características del clima organizacional de la institución.

Seleccionamos la encuesta como metodo de recoleccion de la informacion porque consideramos son una herramienta que los medios académicos actuales, que cada vez más están usando este tipo de instrumentos y técnicas de orientación cualitativa para sus diferentes tipos de investigación, dada la validez y confiabilidad de los resultados que proporcionan cuando son empleados correctamente⁷.

8.4. PLAN DE ANALISIS

Después de recolectada la información se realizó tabulación de está, en un validador del programa Microsoft Excel elaborado para este fin y configurado con las respectivas formulas estadísticas que generan datos exactos, en la cual se registró la información recolectada. Se realizara la auditoria en la calidad de los registros consignados en la base de datos y posteriormente se podrán ir dando los resultados hallados.

8.5. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se tomará como instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas **(IMCOC) del profesor Carlos Méndez**, este está conformado por 45 preguntas donde incluyen las siguientes variables IMCOC: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información⁹.

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Resultado	Responsable	Periodos						
			1	2	3	4	5	6	

Planteamiento de objetivos y posibles resultado de la investigación		Harold Mosquera Juana Saavedra Yacira Tello	X					
Referenciación acerca de clima organizacional		Harold Mosquera Juana Saavedra Yacira Tello	X					
Primer acercamiento con los empleados de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó		Juana Saavedra		X				
Pre análisis de la situación del clima institucional en la ESE según lo observado		Harold Mosquera Juana Saavedra Yacira Tello		X				
Aplicación de encuesta de medición del clima institucional					X			

en el Hospital								
Análisis de las encuestas y tabulación de la información						X		
Presentación de resultados							X	
Realización de correcciones							X	
Exposición trabajo final								X

10. RESULTADOS O DISCUSIÓN

Tabla 2 Valoración de las preguntas del instrumento

Satisfechos	Insatisfechos	Indiferentes
1	2	3

Tabla 3 Resultados de variables

DE OBJETIVOS		Total Absoluto	Satisfechos	Total Absoluto	Insatisfechos	Total Absoluto	Indiferentes	Total
1	El conocimiento de los objetivos	102	75,4%	14	10,3%	19	14,0%	135
2	Información sobre los objetivos al ingresar	89	65,8%	35	25,9%	11	8,14%	135
3	Satisfacción de objetivo personal por cumplimiento de los objetivos organizacionales	118	59,3%	4	9,6%	13	30,7%	135
11	Posibilidad con la que determina resultados y tareas	105	54,6%	1	0,7%	29	44,4%	135
16	La información periódica que recibe sobre los objetivos	11	13,3%	60	42,9%	64	43,7%	135
22	La información que recibió sobre las responsabilidades de cargo	118	63,0%	6	4,4%	11	33,0%	135
COOPERACIÓN								
4	La ayuda y colaboración entre personal de la institución	86	63,6%	8	5,92%	41	30,3%	135
5	La ayuda espontanea que se le da a los compañeros de trabajo	45	33,2%	33	24,40%	57	42,2%	135
6	La vinculación a grupos de trabajo de la empresa y/o sección	24	17,7%	67	49,60%	44	32,5%	135
10	La frecuencia con la que los compañeros piden ayuda	57	42,1%	36	26,60%	42	31,1%	135
13	La participación directa en solución de problemas de la sección	51	37,6%	40	29,60%	44	32,5%	135
15	Confianza entre compañeros para plantear asuntos personales	22	16,2%	46	34,00%	67	49,6%	135

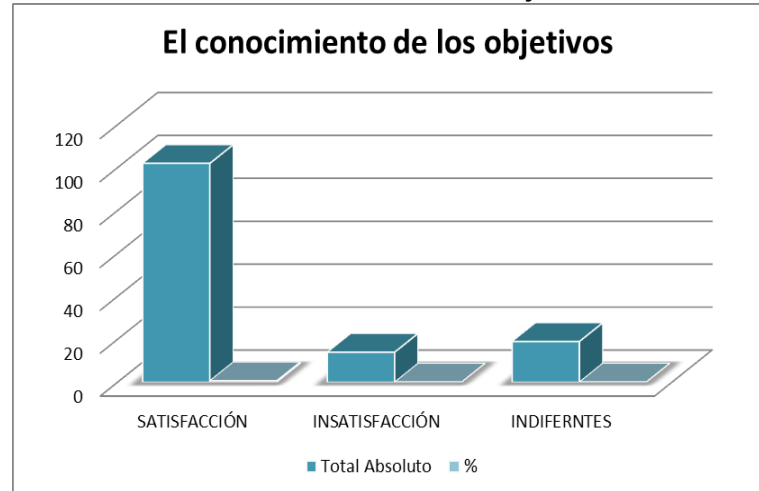
27	Percepción sobre relaciones de amistad con compañeros de trabajo	106	78,6%	8	5,92%	21	15,5%	135
28	La solución de problemas de trabajo con los compañeros	34	25,1%	31	22,90%	70	51,8%	135
RELACIONES INTERPERSONALES								
7	Frecuencia con la que acostumbra a recrearse con los compañeros	54	39,8%	38	28,1%	43	31,8%	135
8	Frecuencias con la que la empresa organiza eventos	41	30,3%	43	31,8%	51	37,7%	135
9	Frecuencia de participación de eventos con los compañeros	40	29,6%	47	34,8%	48	35,5%	135
12	Frecuencias de participación de eventos fuera de la empresa	39	28,8%	58	42,9%	38	28,4%	135
LIDERAZGO								
14	La ayuda que se le pide al jefe de trabajo	24	20,6%	41	30,3%	66	48,8%	135
17	La percepción de que el jefe es justo en sus actos	97	71,8%	19	14,0%	19	14,0%	135
18	El acuerdo que se tienen con las órdenes del jefe	56	41,3%	15	11,1%	64	47,4%	135
20	La ayuda que el jefe da para hacer el trabajo	100	73,9%	16	11,80%	19	14,0%	135
21	La confianza que el jefe da para comentar problemas personales	90	66,5%	20	14,80%	25	18,5%	135
29	La percepción sobre el buen trato del jefe	112	66,7%	4	2,96%	19	30,3%	135
30	La percepción sobre la confianza entre el jefe y el subalterno	107	79,1%	9	6,66%	19	14,0%	135
42	Puede comentar con el jefe sobre el trabajo y sus resultados	81	59,8%	13	9,62%	41	30,3%	135
CONTROL								
19	El control que hace el jefe al trabajo	108	79,8%	8	5,92%	19	14,0%	135
40	La frecuencia con la cual se revisa el trabajo	71	52,4%	26	19,2%	38	28,1%	135
43	La actitud del trabajador sobre el control trabajo	120	90,0%	7	5,3%	8	6,0%	135
44	Satisfacción por la forma como el jefe controla el trabajo	99	73,2%	10	7,4%	26	19,5%	135
45	La actitud del trabajador sobre cómo debe ser el control	74	54,6%	38	28,1%	23	17,0%	135
TOMA DE DECISIONES								
23	Posibilidad de tomar decisiones sin consultar al jefe	68	50,2%	19	14,0%	48	35,50%	135
24	Posibilidad de participación en la toma de decisiones	59	43,6%	44	32,5%	32	23,70%	135
25	La percepción de participación en decisiones que afecten el trabajo	41	30,3%	49	36,2%	45	33,30%	135
26	Lo toman en cuenta en una decisión que lo afecta	41	30,3%	57	42,2%	37	27,40%	135
32	Frecuencia de participación en decisiones individuales o grupales	36	26,5%	58	42,9%	41	30,30%	135
MOTIVACION								
33	Satisfacción del empleado con el trabajo que realiza	131	96,9%	2	1,48%	2	1,48%	135
34	El salario que recibe el empleado	98	72,4%	32	23,7%	5	3,70%	135
35	El sentido de pertenencia en la empresa	116	85,7%	0	0	19	14,30%	135
36	El tiempo que tiene el empleado para hacer su trabajo	80	59,2%	50	37%	5	3,70%	135
37	Reconocimiento que recibe el empleados por su trabajo	30	22,0%	81	60%	24	17,70%	135
39	La importancia de trabajar en la empresa	116	85,8%	0	0	19	14,00%	135
41	Conocimiento de los resultados al evaluar su trabajo	42	31,0%	31	22,9%	62	45,90%	135

OBJETIVOS

Tabla 4 El conocimiento de los objetivos

El conocimiento de los objetivos		
	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	102	75,4%
INSATISFACCIÓN	14	10,3%
INDIFERNTE	19	14,0%

Gráfico N°1 El conocimiento de los objetivos

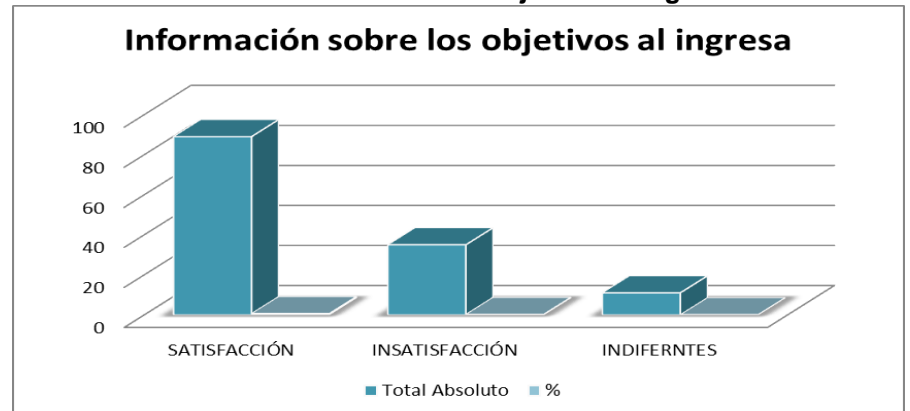


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados, el 75.4% manifestó conocer el conocimiento de los objetivos de la empresa contrariamente al 14% que respondió no tener claros estos objetivos, todo esto frente a un 14.0% muestra indiferencia frente a este ítem, de lo anterior se deduce que la mayoría de los empleados tiene claro el conocimiento de los objetivos de la organización.

Tabla 5 Información sobre los objetivos al ingresar

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	89	65,8%
INSATISFACCIÓN	35	25,9%
INDIFERNTE	11	8,14%

Gráfico N°2 Información sobre los objetivos al ingresar



Análisis: Del 100% de los empleados encuestados, el 65.8% manifestó haber recibido información sobre los objetivos de la empresa al ingresar, contrariamente a un 25.9% que respondió no haber obtenido información sobre los mismos y una minoría, un 8.14% muestra indiferencia frente a este ítem, de lo anterior se deduce que la mayoría de los empleados obtuvieron información sobre los objetivos en el momento del ingreso.

Tabla 6 Satisfacción de objetivo personal por cumplimiento de los objetivos organizacionales

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	89	65,8%
INSATISFACCIÓN	35	25,9%
INDIFERNTES	11	8,14%

Gráfico N°3 Satisfacción de objetivo personal por cumplimiento de objetivos organizacionales

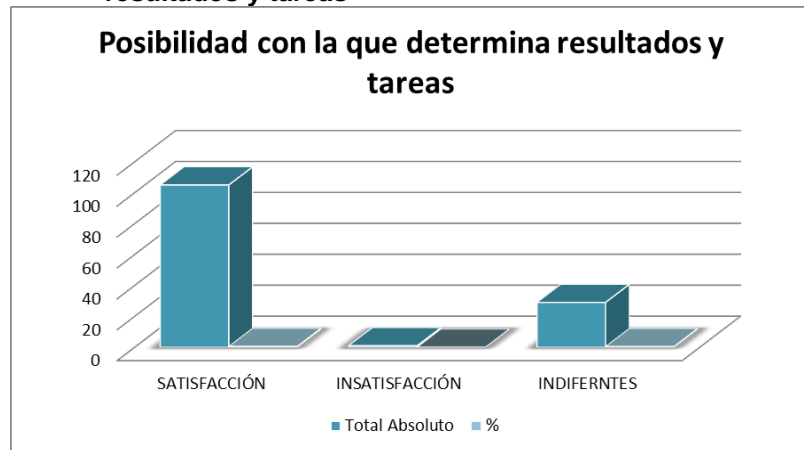


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados un poco más de la mitad, el 59.3% manifestó sentir satisfacción de sus objetivos personales por cumplimiento de los objetivos de la organización, esto frente a un 9.6% que respondió sentir no cumplir con los mismos mientras un 30,7% respondió no tener esto claro.

Tabla 7 Posibilidad con la que determina resultados y tareas

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	105	54,6%
INSATISFACCIÓN	1	0,7%
INDIFERNTES	29	44,4%

Gráfico N° 4 Posibilidad con la que determina resultados y tareas

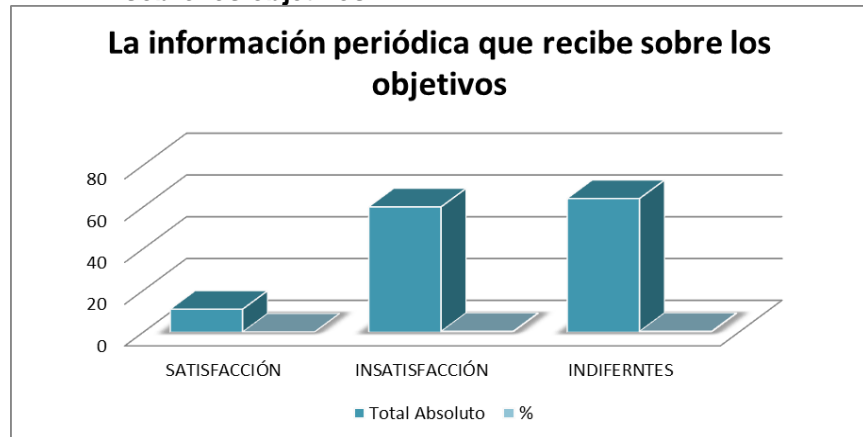


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados un 54.6% considera tener la posibilidad en su lugar de trabajo de determinar resultados y tareas, seguidamente un 44.4% muestran indiferencia o desconocimiento frente a este ítem y una minoría del 0.7% informan no tener dicha posibilidad

Tabla 8 La información periódica que recibe sobre los objetivos

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	11	13,3%
INSATISFACCIÓN	60	42,9%
INDIFERNTES	64	43,7%

Gráfico N°5 La información periódica que recibe sobre los objetivos

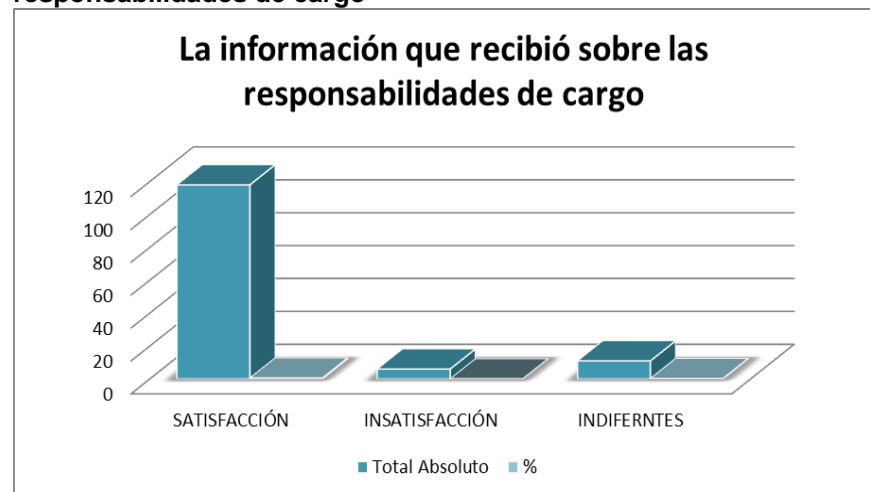


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados un 43.7 % manifiestan indiferencia sobre el ítem de recibir información periódica acerca de los objetivos de la empresa, seguidamente encontramos un 42.9% que muestran insatisfacción y un 13.3% manifiesta satisfacción frente al conocimiento de la información periódica de los objetivos.

Tabla N° 9 La información que recibió sobre las responsabilidades de cargo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	118	63,0%
INSATISFACCIÓN	6	4,4%
INDIFERNTES	11	33,0%

Gráfico N° 6 La información que recibió sobre las responsabilidades de cargo



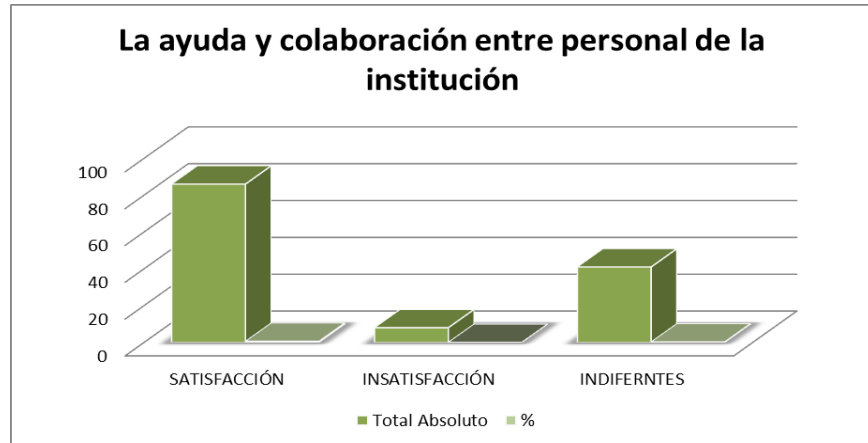
Análisis: Del 100% de los empleados encuestados 63.0% manifestó haber recibido información sobre las responsabilidades del cargo, frente a un 33.0% que muestran indiferencia sobre esta pregunta, contratados con una minoría del 4.4, esto nos indica que más de la mayoría de los encuestados recibieron información sobre las responsabilidades del cargo que iban a desempeñar.

COOPERACIÓN

Tabla 10 La ayuda y colaboración entre personal de la institución

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	86	63,6%
INSATISFACCIÓN	8	5,92%
INDIFERNTES	41	30,3%

Gráfico N°7 La ayuda y colaboración entre personal de la institución

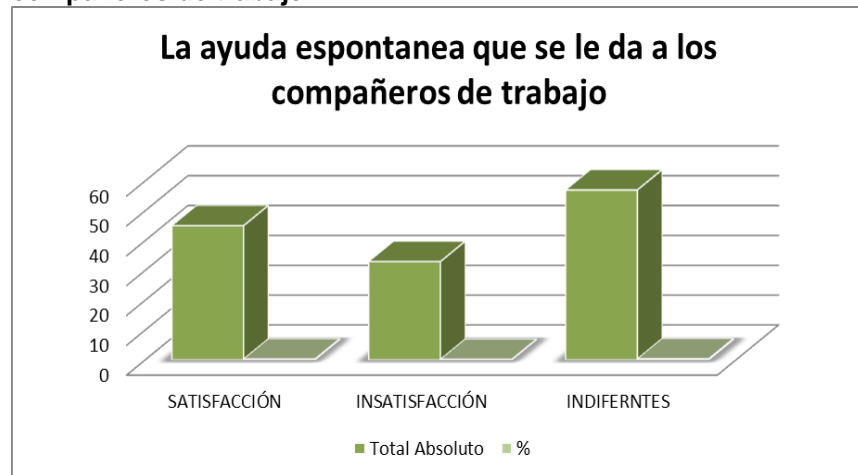


Análisis: De un 100 % de empleados encuestados, el 63% contestó que está satisfecho con la ayuda y colaboración entre personal de la institución y un 5,92% está insatisfecho, además un 30,3% se encuentra indiferente a esta situación, de esto se refiere que la mayoría del personal de la institución está satisfecho con la colaboración entre ellos.

Tabla 11 La ayuda espontanea que se le da a los compañeros de trabajo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	45	33,2%
INSATISFACCIÓN	33	24,40%
INDIFERNTES	57	42,2%

Gráfico N° 8 La ayuda espontanea que se le da a los compañeros de trabajo

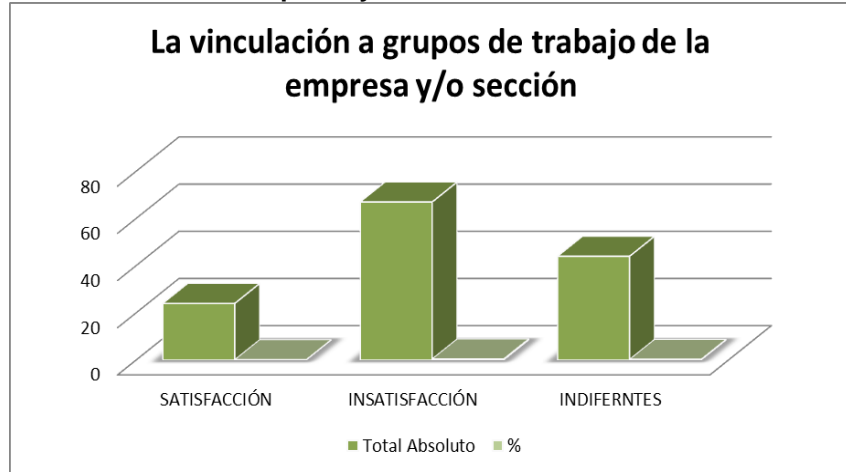


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados un 42.2% muestran indiferencia frente a la ayuda espontanea que se le da a los compañeros de trabajo, seguidamente encontramos un 33.2% quienes manifiestan satisfacción y por ultimo encontramos al 24.40% quienes muestran insatisfacción sobre la ayuda espontanea

Tabla 12 La vinculación a grupos de trabajo de la empresa y/o sección

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	24	17,7%
INSATISFACCIÓN	67	49,60%
INDIFERNTES	44	32,5%

Gráfico N° 9 La vinculación a grupos de trabajo de la empresa y/o sección

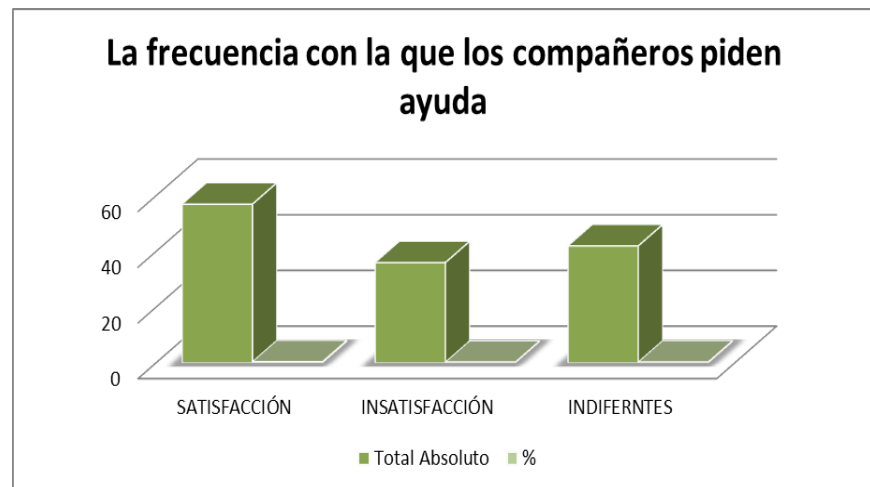


Análisis: De un 100% de empleados encuestados, el 17,7% está satisfecho con la vinculación a algún grupo de trabajo de la empresa, el 32% es indiferente a esta situación y un 67% está insatisfecho con esta situación, de esto se deduce que la mayoría de empleados están insatisfechos con la vinculación a algún grupo de trabajo de la empresa

Tabla 13 La frecuencia con la que los compañeros piden ayuda

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	57	42,1%
INSATISFACCIÓN	36	26,60%
INDIFERNTES	42	31,1%

Gráfico N° 10 La frecuencia con la que los compañeros piden ayuda

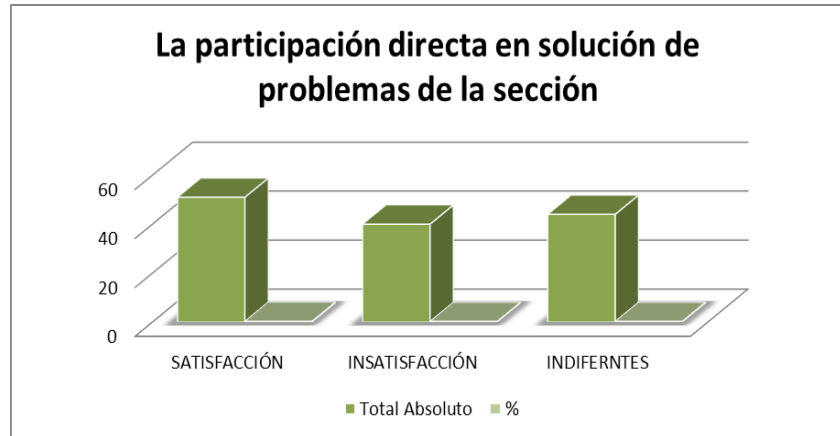


De un 100% de los empleados encuestados, el 42,1% está satisfecho con la frecuencia con la que los compañeros piden ayuda, el 26.60% está insatisfecho con esa situación y un 31,1% es indiferente a esta situación, por lo cual se deduce que la mayoría de los encuestados está satisfecho con la frecuencia con la que los compañeros piden ayuda

Tabla 14 La participación directa en solución de problemas de la sección

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	51	37,6%
INSATISFACCIÓN	40	29,60%
INDIFERNTE	44	32,5%

Gráfico N°11 La participación directa en solución de problemas de la sección

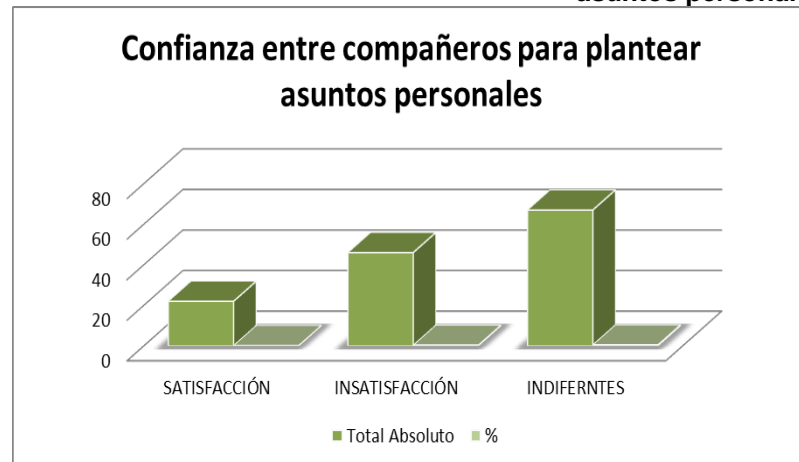


Análisis: De un 100% de los empleados encuestados, el 37,6% está satisfecho con su participación directa en la solución de problemas, un 29,60% está insatisfecho con esta situación y un 32,5% es indiferente a esta situación, con lo cual se puede concluir que existe una leve satisfacción en los encuestados con relación a la participación directa en la solución de problemas

Tabla 15 Confianza entre compañeros para plantear asuntos personales

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	22	16,2%
INSATISFACCIÓN	46	34,00%
INDIFERNTE	67	49,6%

Gráfico N°12 Confianza entre compañeros para plantear asuntos personales

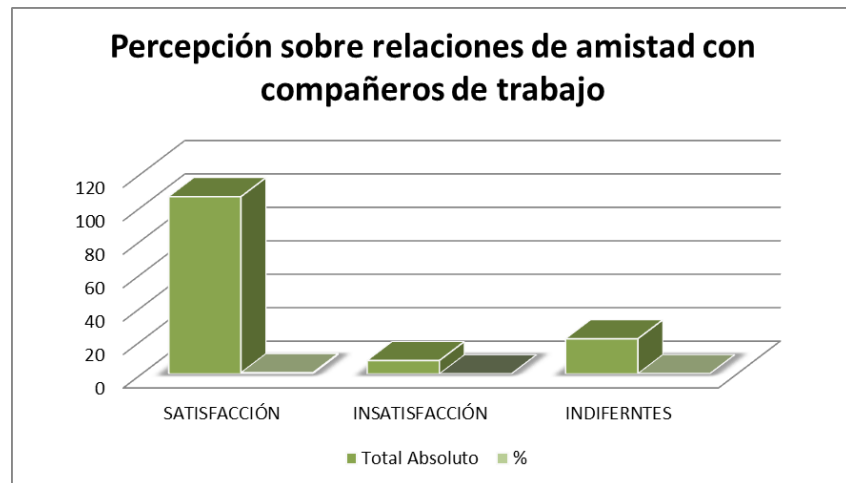


Análisis: De un 100% de los empleados encuestados, el 49,6% es indiferente a plantear asuntos personales con sus compañeros, el 34% está insatisfecho con la confianza entre compañeros para plantear asuntos personales y un 16,2% está satisfecho con esta situación, por lo cual se deduce que la mayoría de los encuestados son indiferentes o no tienen confianza entre los compañeros para plantear asuntos personales

Tabla 16 Percepción sobre relaciones de amistad con compañeros de trabajo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	106	78,6%
INSATISFACCIÓN	8	5,92%
INDIFERNTES	21	15,5%

Gráfica N°13 Percepción sobre relaciones de amistad con compañeros de trabajo

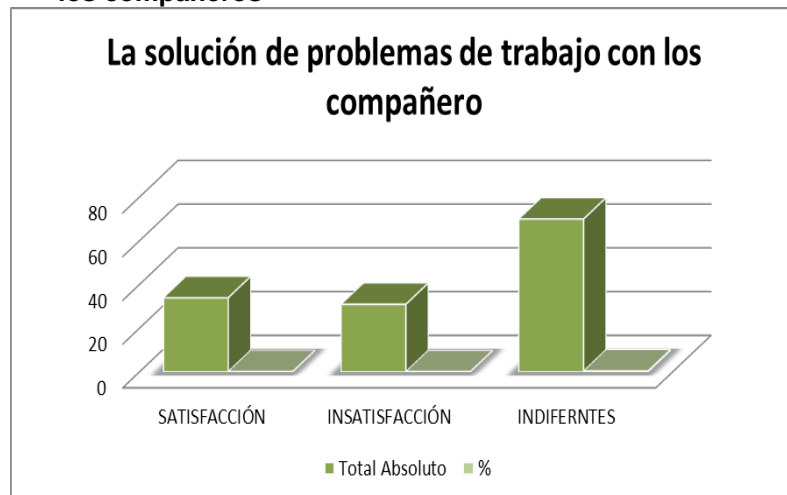


Análisis: De un 100% de los empleados encuestados, el 78,6% está satisfecho con la percepción sobre la relación de amistad con compañeros de trabajo, el 15,5% es indiferente y un 5,92% está insatisfecho con esta percepción, por lo anterior se deduce que la mayoría de los encuestados está satisfecho con la con la percepción sobre la relación de amistad con compañeros de trabajo

Tabla 17 La solución de problemas de trabajo con los compañeros

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	34	25,1%
INSATISFACCIÓN	31	22,90%
INDIFERNTES	70	51,8%

Gráfico N° 14 La solución de problemas de trabajo con los compañeros



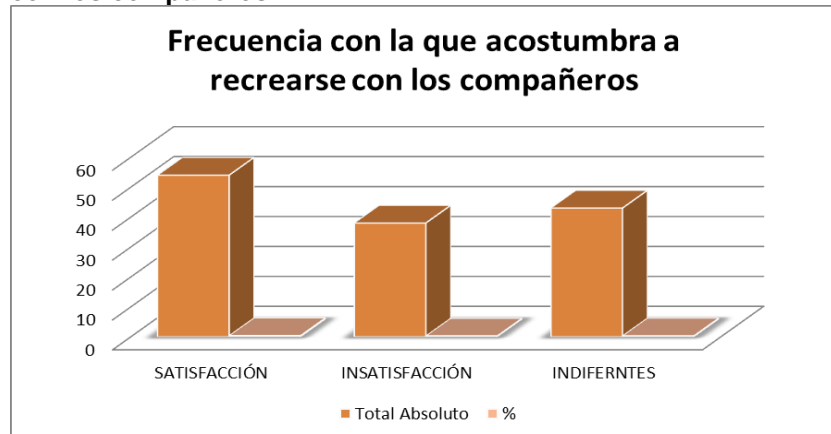
De un 100% de los empleados encuestados, el 51,8% es indiferente a la solución de problemas de trabajo con los compañeros, el 25,1% está satisfecho con esta situación y un 22,90% está insatisfecho con esta situación, por lo cual se concluye con que la mayoría de los encuestados son indiferentes a solucionar probemas de trabajo con los compañeros.

RELACIONES INTERPERSONALES

Tabla 18 Frecuencia con la que acostumbra a recrearse con los compañeros

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	54	39,8%
INSATISFACCIÓN	38	28,1%
INDIFERNTES	43	31,8%

Gráfico N° 15 Frecuencia con la que acostumbra a recrearse con los compañeros

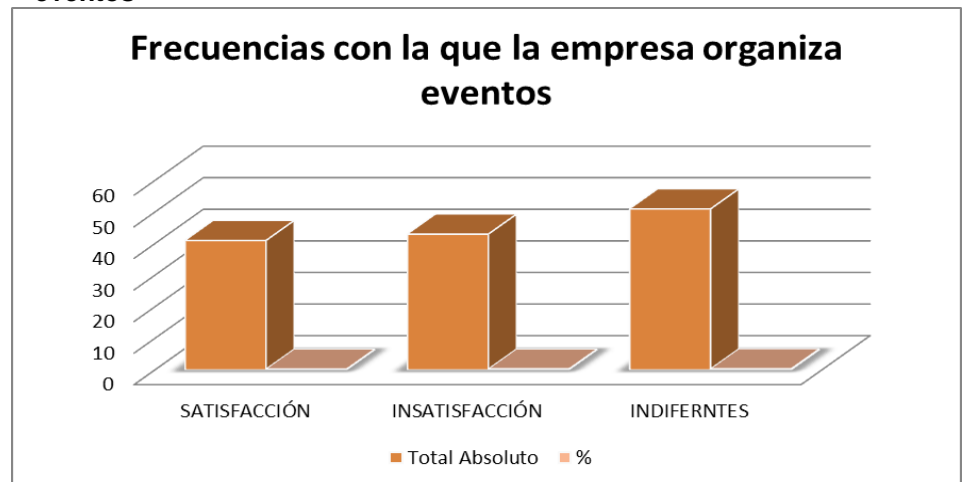


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados una mayoría representada en un 39.8% manifiesta recrearse con cierta frecuencia con sus compañeros de trabajo, seguidamente un 31.8% muestra indiferencia sobre este ítem y un 28.1% afirma no recrearse frecuentemente con sus compañeros.

Tabla 19 Frecuencias con la que la empresa organiza eventos

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	41	30,3%
INSATISFACCIÓN	43	31,8%
INDIFERNTES	51	37,7%

Gráfico N° 16 Frecuencias con la que la empresa organiza eventos

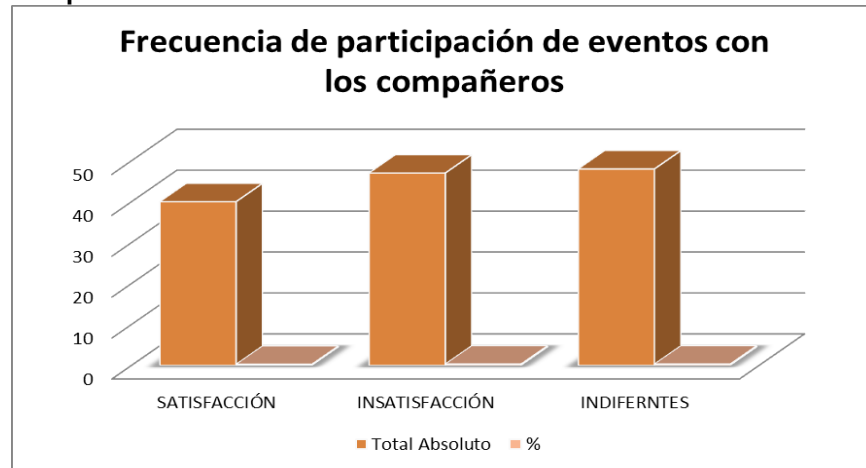


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados el 30.3% se encuentra satisfecho con la frecuencia en la que la empresa organiza eventos, un 31.8% muestra insatisfacción con esta frecuencia y un 37.7 se muestran indiferentes sobre este tema. Esto nos indica que para la mayoría de los empleados es indiferente que la empresa realice eventos

Tabla 20 Frecuencia de participación de eventos con los compañeros

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	40	29,6%
INSATISFACCIÓN	47	34,8%
INDIFERNTE	48	35,5%

Gráfico N° 17 Frecuencia de participación de eventos con los compañeros

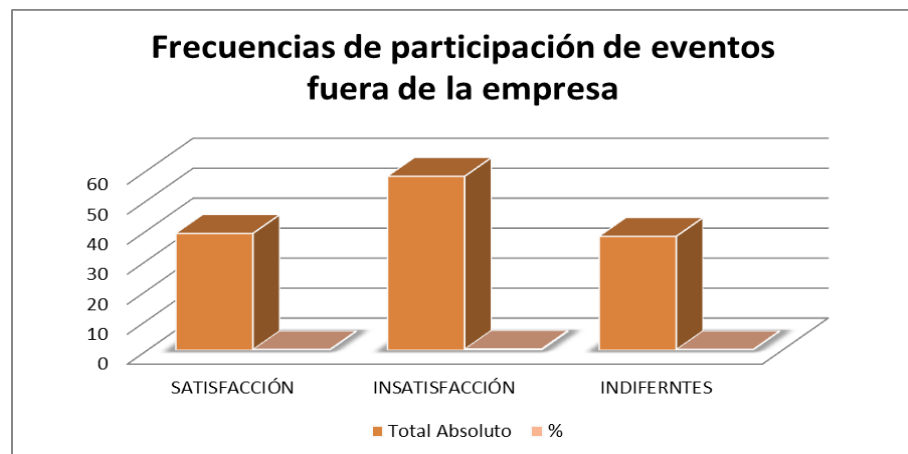


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados el 30.3% se encuentra satisfecho con la frecuencia en la que la empresa organiza eventos, un 31.8% muestra insatisfacción con esta frecuencia y un 37.7 se muestran indiferentes sobre este tema. Esto nos indica que para la mayoría de los empleados es indiferente que la empresa realice eventos.

Tabla N° 21 Frecuencias de participación de eventos fuera de la empresa

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	39	28,8%
INSATISFACCIÓN	58	42,9%
INDIFERNTE	38	28,4%

Gráfica N° 18 Frecuencias de participación de eventos fuera de la empresa



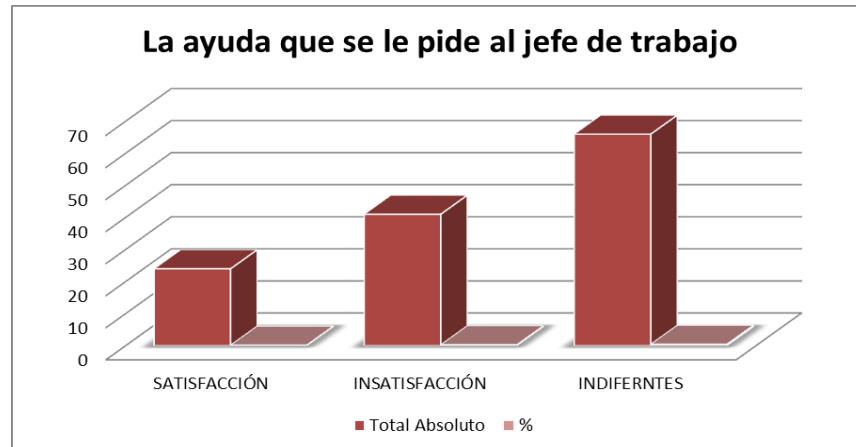
Análisis: Del 100% de los empleados encuestados un 42.9% muestra insatisfacción sobre la frecuencia de participación de eventos fuera de la empresa y en un porcentaje relativamente parejo encontramos a los satisfechos con un 28.8% y a los indiferentes con un 28.4%. Estos nos indica que la mayoría de los empleados se siente insatisfechos con la frecuencia de la participación a eventos por fuera del Hospital.

LIDERAZGO

Tabla 22 La ayuda que se le pide al jefe de trabajo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	24	20,6%
INSATISFACCIÓN	41	30,3%
INDIFERNTES	66	48,8%

Gráfica N° 19 La ayuda que se le pide al jefe de trabajo

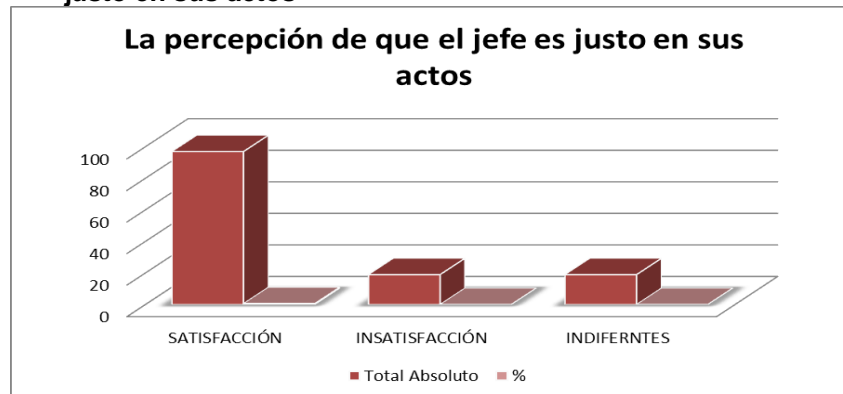


Análisis: De un 100% de los empleados encuestados, el 48,8% es indiferente a la ayuda que se le pide al jefe de trabajo, el 30,3% está insatisfecho con la ayuda que se le pide al jefe de trabajo y un 20,6% está satisfecho con esta ayuda, por lo cual se deduce que la mayoría de los empleados encuestados le es indiferente la ayuda que se le pide al jefe de trabajo.

Tabla 23 La percepción de que el jefe es justo en sus actos

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	97	71,8%
INSATISFACCIÓN	19	14,0%
INDIFERNTES	19	14,0%

Gráfico N° 20 La percepción de que el jefe es justo en sus actos

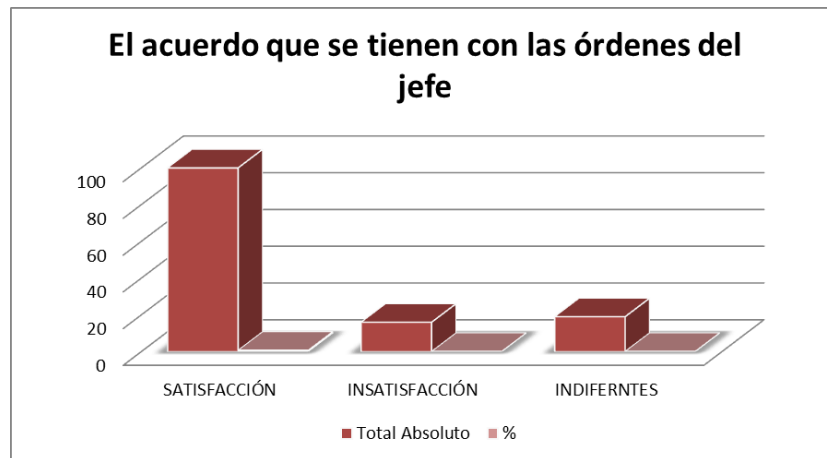


Análisis: De un 100% de los empleados encuestados, el 71,8% está satisfecho con la percepción de que el jefe es justo en sus actos, el 14% está insatisfecho e indiferente con esta percepción, por lo cual se concluye con que la mayoría de los encuestados están satisfechos con la percepción de que el jefe es justo en todos sus actos.

Tabla 24 El acuerdo que se tienen con las órdenes del jefe

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	56	41,3%
INSATISFACCIÓN	15	11,1%
INDIFERNTE	64	47,4%

Gráfico N° 21 El acuerdo que se tienen con las órdenes del jefe

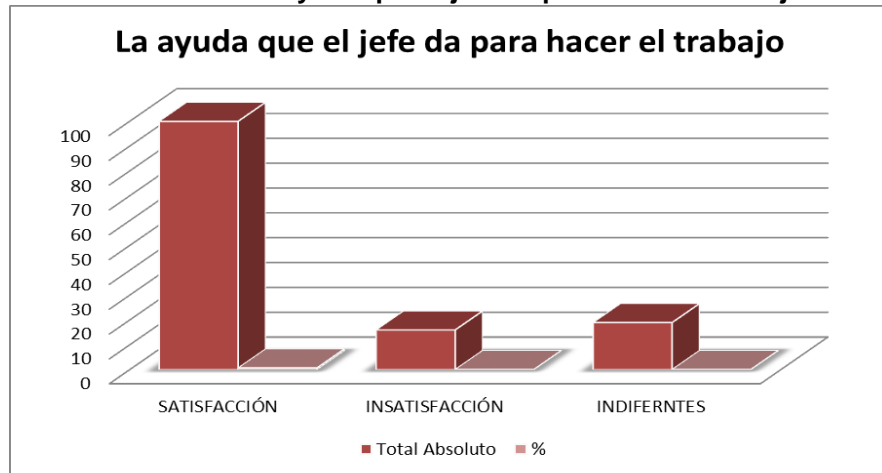


Análisis; De un 100% de los empleados encuestados, el 73,9% está satisfecho o está de acuerdo con las ordenes que da el jefe, el 11,80% está insatisfecho con estas órdenes y al 14% le es indiferente estas órdenes, con lo anterior se deduce que la mayoría de los empleados está de acuerdo con las ordenes que da el jefe.

Tabla N° 25 La ayuda que el jefe da para hacer el trabajo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	100	73,9%
INSATISFACCIÓN	16	11,80%
INDIFERNTE	19	14,0%

Gráfica N°22 La ayuda que el jefe da para hacer el trabajo

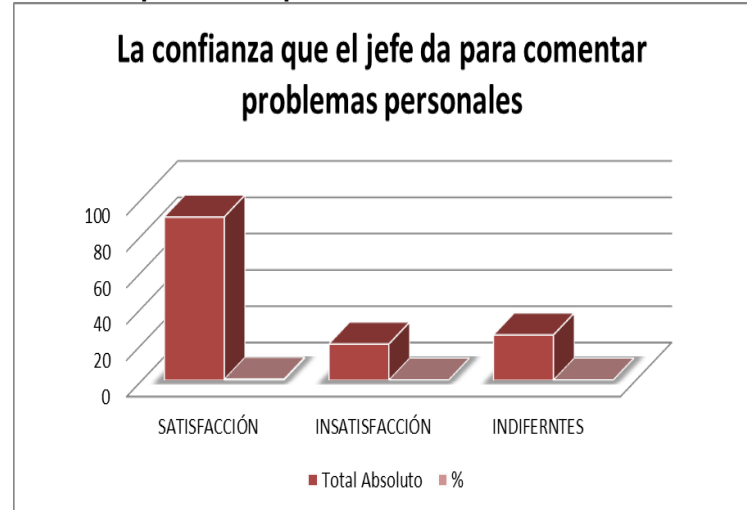


De un 100% de los empleados encuestados, el 73,9% está satisfecho o está de acuerdo con la ayuda que el jefe da para hacer el trabajo, el 11,80% está insatisfecho con estas ayudas y al 14% le es indiferente estas ayudas, con lo anterior se deduce que la mayoría de los empleados está de acuerdo con las ayudas que el jefe da para hacer el trabajo.

Tabla 26 La confianza que el jefe da para comentar problemas personales

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	90	66,5%
INSATISFACCIÓN	20	14,80%
INDIFERNTES	25	18,5%

Gráfica N° 23 La confianza que el jefe da para comentar problemas personales

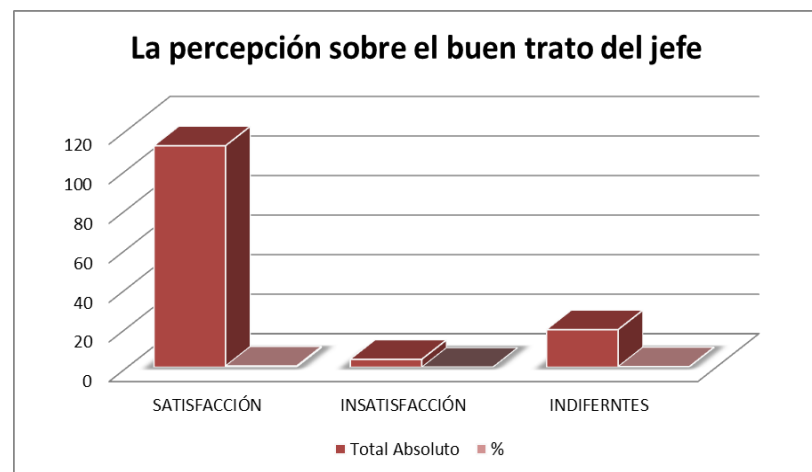


Análisis: De un 100% de los empleados encuestados, el 66,5% está satisfecho con la confianza que el jefe da para comentar problemas personales, el 14,80% está insatisfecho con esta confianza y un 18,5% es indiferente a esta situación, por lo cual se deduce que la mayoría de los encuestados está satisfecho con la confianza que el jefe da para comentar problemas personales.

Tabla 27 La percepción sobre el buen trato del jefe

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	112	66,7%
INSATISFACCIÓN	4	2,96%
INDIFERNTES	19	30,3%

Gráfico N° 24 La percepción sobre el buen trato del jefe

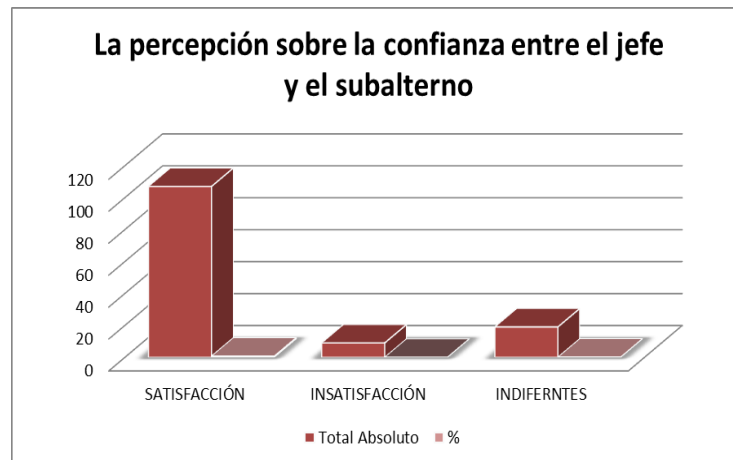


Análisis: De un 100% de los empleados encuestados, el 66,7% está satisfecho con el buen trato del jefe, el 2,96% está insatisfecho con este trato y al 30,3% le es indiferente este trato, por lo cual se concluye que la mayoría de los encuestados están satisfechos con el buen trato del jefe.

Tabla 28 La percepción sobre la confianza entre el jefe y el subalterno

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	107	79,1%
INSATISFACCIÓN	9	6,66%
INDIFERNTES	19	14,0%

Gráfico N° 25 La percepción sobre la confianza entre el jefe y el subalterno

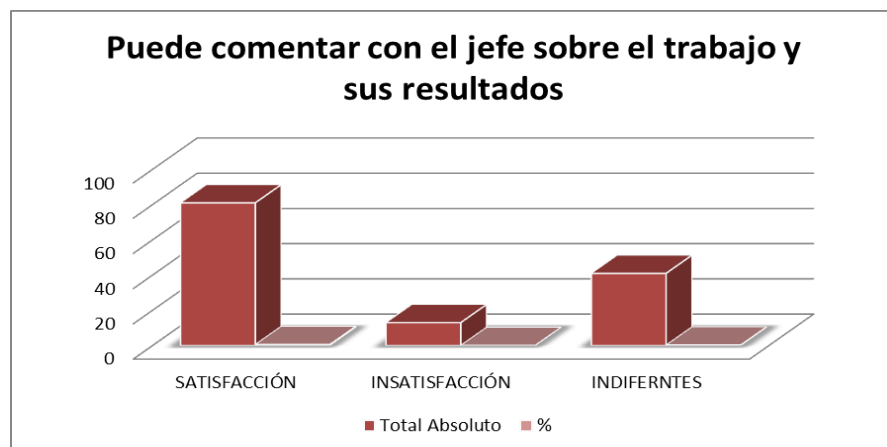


Análisis: De un 100% de los empleados encuestados, el 79,1% está satisfecho con la percepción sobre la confianza entre el jefe y el subalterno, el 6,66% está insatisfecho con esta percepción y el 14% le es indiferente esta situación, por lo anterior se deduce que la mayoría de encuestados están satisfechos con la percepción sobre la confianza entre el jefe y el subalterno.

Tabla 29 Puede comentar con el jefe sobre el trabajo y sus resultados

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	81	59,8%
INSATISFACCIÓN	13	9,62%
INDIFERNTES	41	30,3%

Gráfico N° 26 Puede comentar con el jefe sobre el trabajo y sus resultados



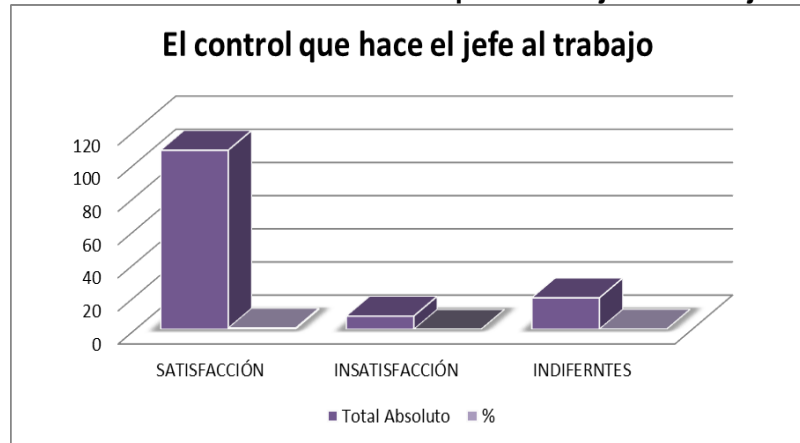
De un 100% de los empleados encuestados, el 59,8% está satisfecho porque puede comentar con el jefe sobre el trabajo y sus resultados, el 9,62% está insatisfecho y el 30,3% es indiferente a esta situación, por lo que se deduce que la mayoría de los encuestados está satisfecha porque puede comentar con el jefe sobre el trabajo y sus resultados.

CONTROL

Tabla 30 El control que hace el jefe al trabajo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	108	79,8%
INSATISFACCIÓN	8	5,92%
INDIFERNTE	19	14,0%

Gráfico N° 27 El control que hace el jefe al trabajo

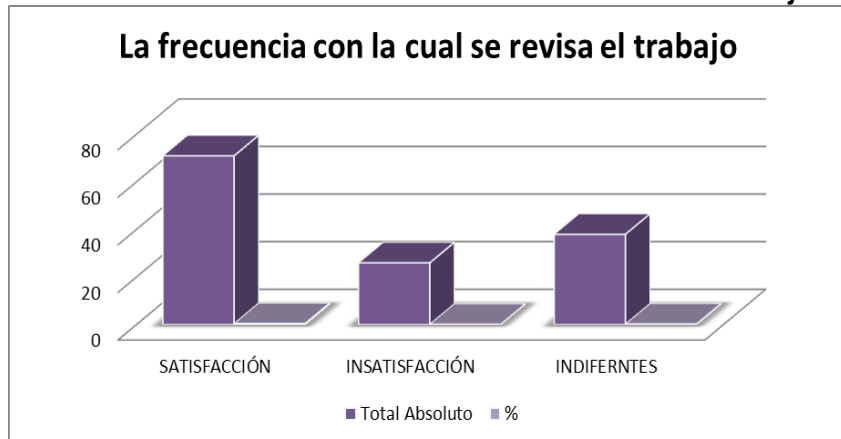


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados el 79.8% muestran satisfacción sobre el control que hace el jefe al trabajo, frente a un 14.0% que se muestra indiferente y un 5.92% muestran insatisfacción. Esto no lleva a analizar que la mayoría de los empleados están satisfechos con el control que el jefe hace del trabajo.

Tabla 31 La frecuencia con la cual se revisa el trabajo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	71	52,4%
INSATISFACCIÓN	26	19,2%
INDIFERNTE	38	28,1%

Gráfica N° 28 La frecuencia con la cual se revisa el trabajo



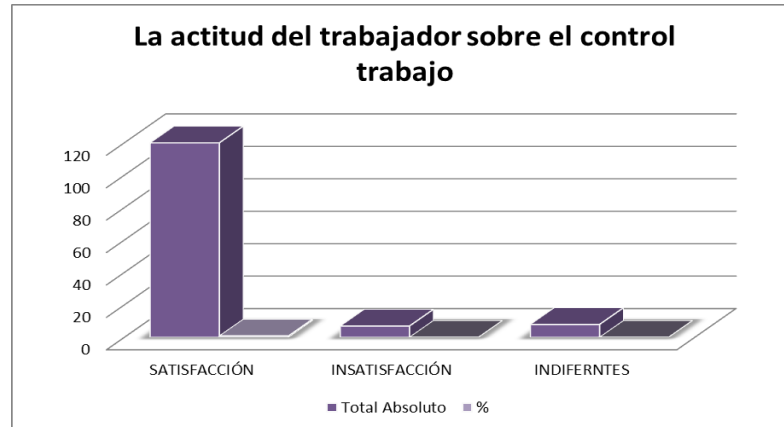
Análisis: Del 100% de los empleados encuestados un 52.4% se siente satisfecho con la frecuencia con la cual se revisa el trabajo frente a un 28.1% que se muestra indiferente y un 19.2% que se muestra insatisfecho con eso. De esto podemos decir que un poco más de la mitad de los empleados está satisfecho con la manera y el tiempo en el que el jefe controla el trabajo.

1. Pregunta N° 29

Tabla 32 La actitud del trabajador sobre el control trabajo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	120	90,0%
INSATISFACCIÓN	7	5,3%
INDIFERNTES	8	6,0%

Gráfica N° 29 La actitud del trabajador sobre el control trabajo

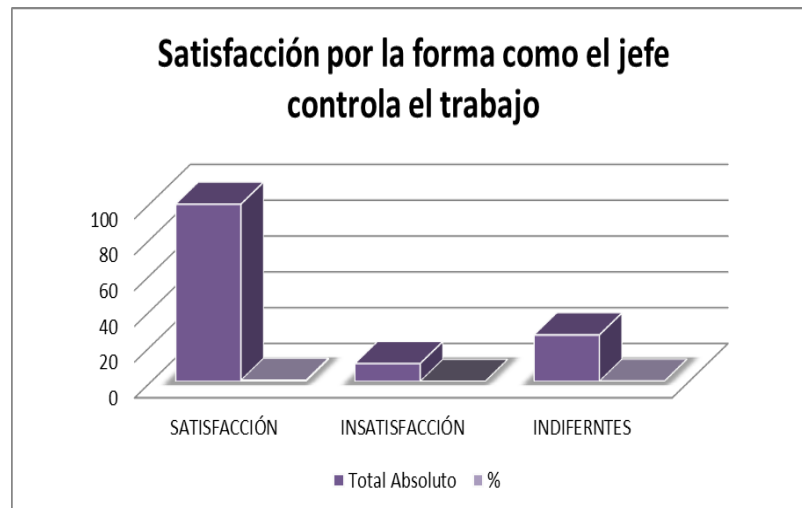


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados un 90.0% tiene una buena actitud sobre el control del trabajo frente a una minoría del 6.0% que se muestra indiferente y un 5.3% que se encuentra inconforme con esto. Por lo anterior podemos decir que casi la totalidad de los empleados tienen una buena actitud frente al control al trabajo.

Tabla 33 Satisfacción por la forma como el jefe controla el trabajo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	99	73,2%
INSATISFACCIÓN	10	7,4%
INDIFERNTES	26	19,5%

Gráfica N° 30 Satisfacción por la forma como el jefe controla el trabajo

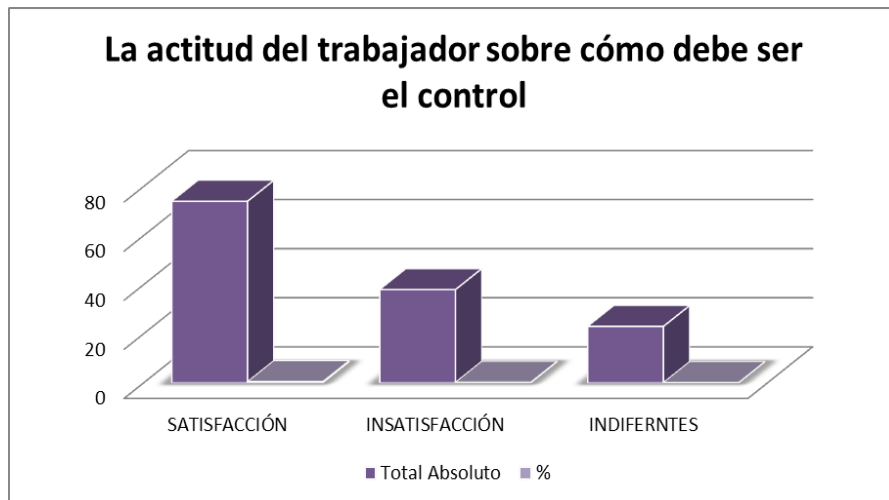


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados el 73.2% está satisfecho con la forma como el jefe controla el trabajo y un 19.5% muestra indiferencia y un 7.4% es insatisfecho con este control. Esto no indica que en términos generales todos los empleados están satisfechos con el control del jefe frente al trabajo.

Tabla 34 La actitud del trabajador sobre cómo debe ser el control

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	74	54,6%
INSATISFACCIÓN	38	28,1%
INDIFERNTES	23	17,0%

Gráfico N° 31 La actitud del trabajador sobre cómo debe ser el control



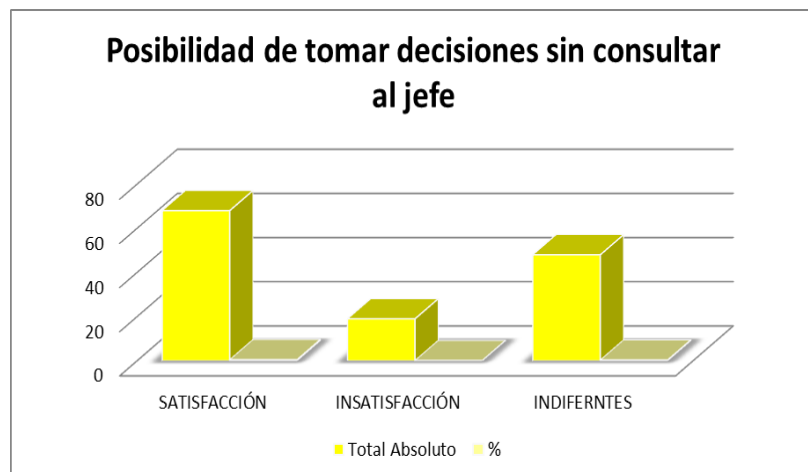
Análisis: Del 100% de los empleados encuestados el 54.6% tienen una buena actitud como debe ser el control, un 28.1% se encuentran insatisfechos y un 17.0% están indiferentes sobre esto, es decir más de la mitad de los empleados muestran una buena actitud sobre el control.

TOMA DE DECISIONES

Tabla 35 Posibilidad de tomar decisiones sin consultar al jefe

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	68	50,2%
INSATISFACCIÓN	19	14,0%
INDIFERNTES	48	35,50%

Gráfica N° 32 Posibilidad de tomar decisiones sin consultar al jefe

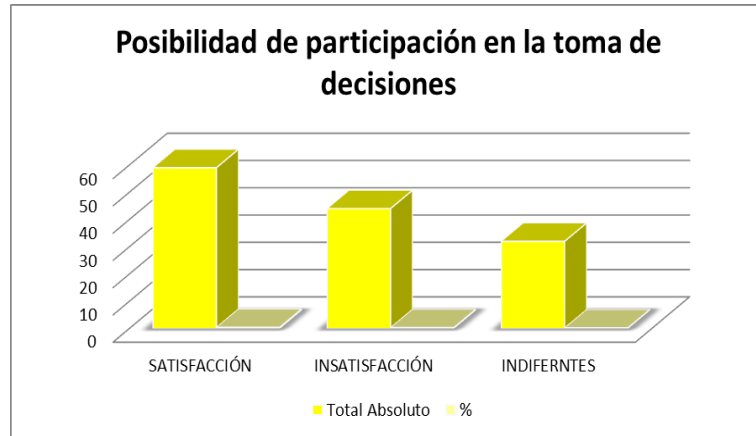


Análisis: De un 100% de los empleados encuestados, el 50,2% está satisfecho con la posibilidad de tomar decisiones sin consultar al jefe, el 14% está insatisfecho con esta situación y un 35,50% le es indiferente esta posibilidad, por lo cual se concluye con que la mayoría de los encuestados está satisfecho con la posibilidad de tomar decisiones sin consultar al jefe.

Tabla N° 36 Posibilidad de participación en la toma de decisiones

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	59	43,6%
INSATISFACCIÓN	44	32,5%
INDIFERNTES	32	23,70%

Gráfica N° 33 Posibilidad de participación en la toma de decisiones

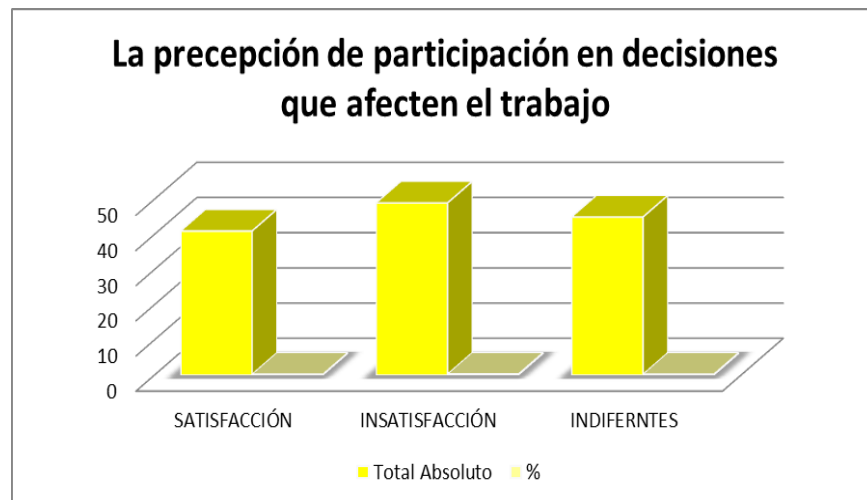


Análisis: De un 100% de los empleados encuestados, el 43,6% está satisfecho con la posibilidad de participación en la toma de decisiones, el 32,5% está insatisfecho con esta situación y un 23,70% le es indiferente esta posibilidad, por lo cual se concluye con que la mayoría de los encuestados está satisfecho con la posibilidad de participación en la toma de decisiones.

Tabla 37 La percepción de participación en decisiones que afecten el trabajo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	41	30,3%
INSATISFACCIÓN	49	36,2%
INDIFERNTES	45	33,30%

Gráfica N° 34 La percepción de participación en decisiones que afecten el trabajo

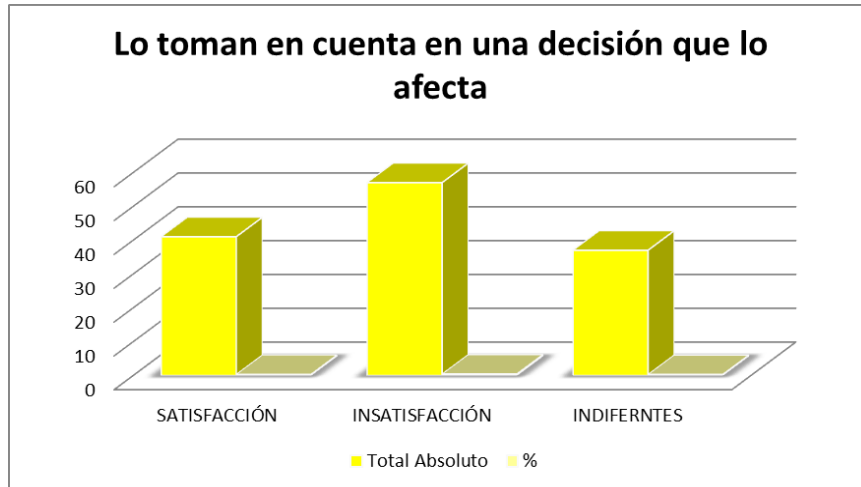


Análisis: De un 100% de los empleados encuestados, el 30,3% está satisfecho con la percepción de participación en decisiones que afecten el trabajo, el 36,2% está insatisfecho con esta percepción y el 33,30% es indiferente a esta percepción, por lo cual se concluye con que existe una leve insatisfacción de los encuestados sobre la percepción de participación en decisiones que afecten el trabajo.

Tabla 38 Lo toman en cuenta en una decisión que lo afecta

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	41	30,3%
INSATISFACCIÓN	57	42,2%
INDIFERNTES	37	27,40%

Gráfica N° 35 Lo toman en cuenta en una decisión que lo afecta

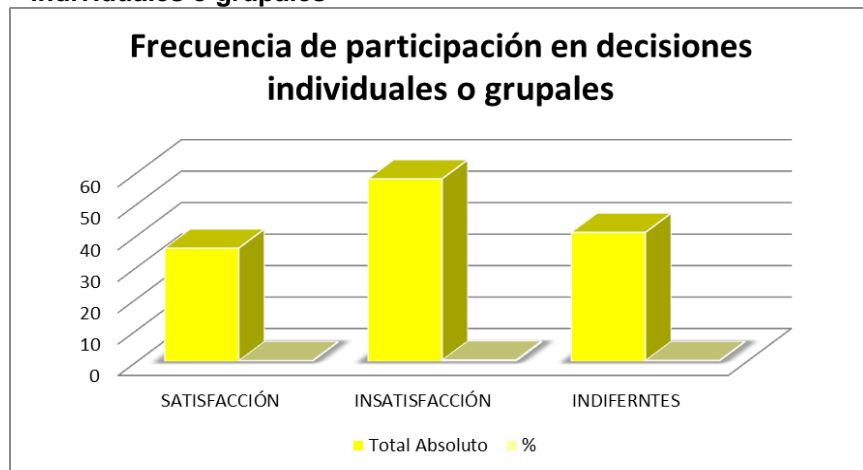


Análisis: De un 100% de los empleados encuestados, el 30,3% está satisfecho porque lo toman en cuenta en una decisión que lo afecta, el 42,2% está insatisfecho porque no lo toman en cuenta y un 27,40 % le es indiferente esta situación, por lo cual se concluye que la mayoría de las personas están insatisfechas porque no lo toman en cuenta en una decisión que lo afecta

Tabla N° 36 Frecuencia de participación en decisiones individuales o grupales

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	36	26,5%
INSATISFACCIÓN	58	42,9%
INDIFERNTES	41	30,30%

Gráfica N° 36 Frecuencia de participación en decisiones individuales o grupales



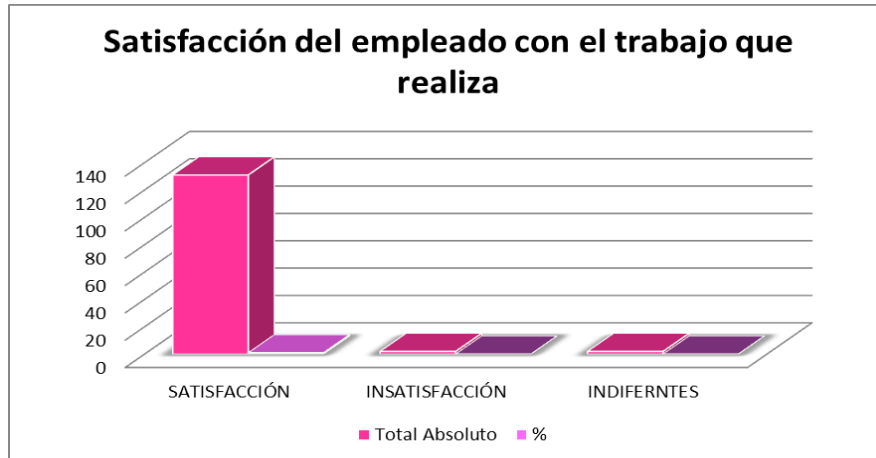
De un 100% de los empleados encuestados, el 26,5%% está satisfecho con la frecuencia de participación en decisiones individuales o grupales, el 42,9% está insatisfecho con esta situación y un 30,30% le es indiferente esta situación, por lo cual se concluye con que la mayoría de los empleados encuestados están insatisfechos con la frecuencia de participación en decisiones individuales o grupales

MOTIVACIÓN

Tabla 40 Satisfacción del empleado con el trabajo que realiza

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	131	96,9%
INSATISFACCIÓN	2	1,48%
INDIFERNTE	2	1,48%

Gráfica N° 37 Satisfacción del empleado con el trabajo que realiza

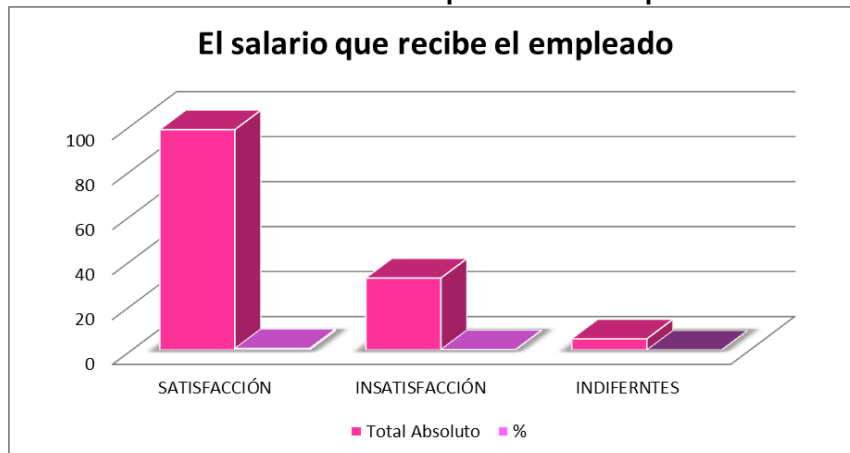


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados un 96.9% afirman estar satisfechos con el trabajo que realizan, solo un 1.48% están insatisfechos y el mismo porcentaje 1.48% se muestran indiferentes. De esto se infiere que la mayoría de los empleados están satisfechos con el trabajo que les toca realizar en el hospital.

Tabla 41 El salario que recibe el empleado

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	98	72,4%
INSATISFACCIÓN	32	23,7%
INDIFERNTE	5	3,70%

Gráfica N° 38 El salario que recibe el empleado

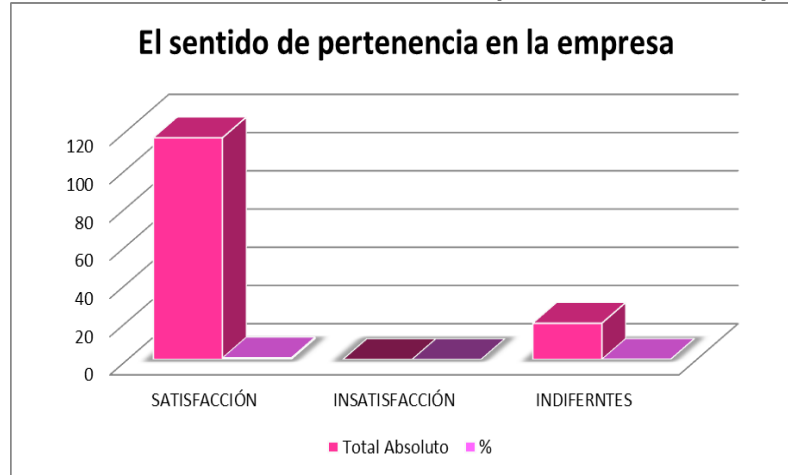


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados un 72.4% se encuentra satisfecho con el salario que recibe, seguidos de un grupo del 23.7% que se muestran insatisfechos y un 3.07% que muestran indiferencia frente al salario que reciben. De esto inferimos que la mayoría de los empleados se muestran satisfechos con el salario que se le paga por las labores que desempeñan.

Tabla 42 El sentido de pertenencia en la empresa

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	116	85,7%
INSATISFACCIÓN	0	0
INDIFERNTE	19	14,30%

Gráfico N° 39 El sentido de pertenencia en la empresa

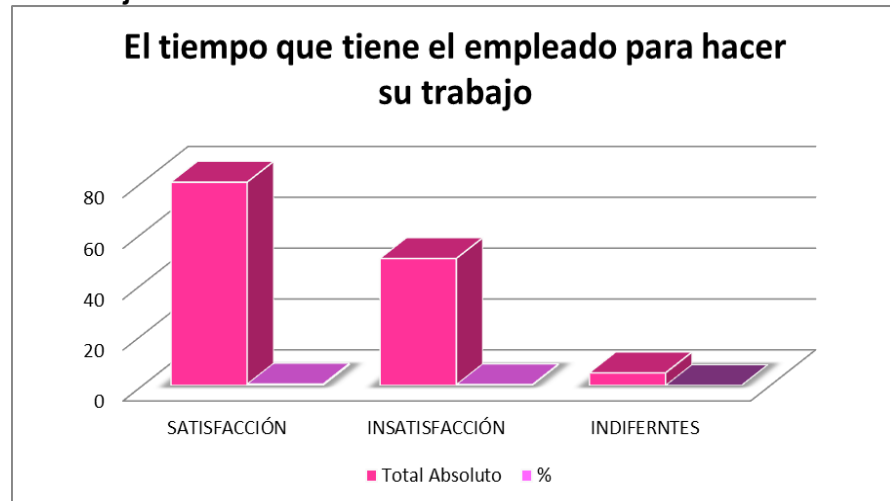


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados el 85.7% manifiestan satisfacción en cuanto al sentido de pertenencia por la organización contratados.

Tabla N° 43 El tiempo que tiene el empleado para hacer su trabajo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	80	59,2%
INSATISFACCIÓN	50	37%
INDIFERNTE	5	3,70%

Gráfico N° 40 El tiempo que tiene el empleado para hacer su trabajo

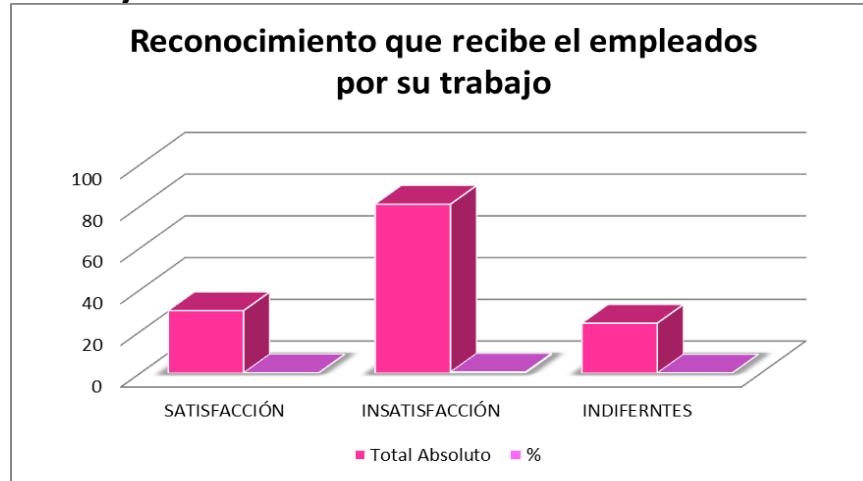


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados el 85.7% manifiestan satisfacción en cuanto al sentido de pertenencia por la organización contrastados con un 14.30% que se muestran indiferentes, de esto se puede decir que la mayoría de los empleados tienen un gran sentido de pertenencia por el hospital.

Tabla 44 Reconocimiento que recibe el empleados por su trabajo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	30	22,0%
INSATISFACCIÓN	81	60%
INDIFERNTES	24	17,70%

Gráfico N° 41 Reconocimiento que recibe el empleados por su trabajo

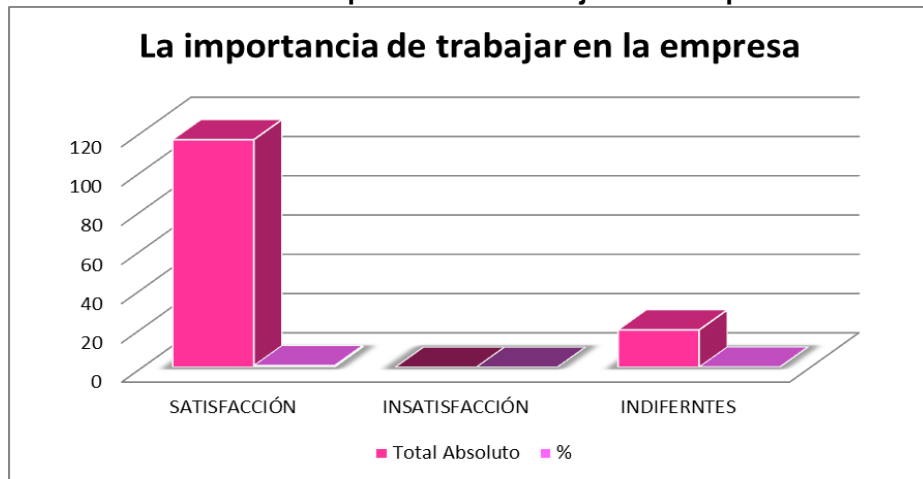


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados el 60% manifiesta insatisfacción frente a los reconocimientos que reciben por su trabajo, seguidos de un 22% que afirman lo contrario y por último encontramos el 17.7% que manifiesta indiferencia frente a esto. De estos porcentajes podemos deducir que más de la mayoría de los empleados no se encuentra conforme al considerar que no reciben ningún tipo de reconocimiento por el trabajo que realizan.

Tabla N° 45 La importancia de trabajar en la empresa

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	116	85,8%
INSATISFACCIÓN	0	0
INDIFERNTES	19	14,0%

Gráfica N° 42 La importancia de trabajar en la empresa

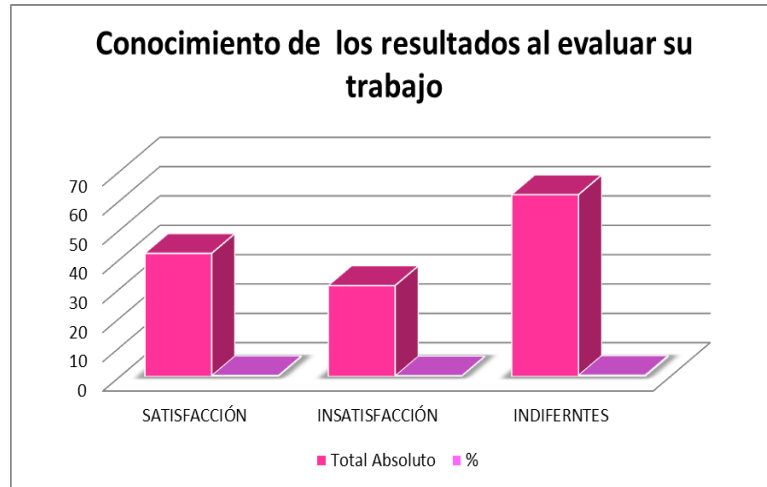


Análisis: Del 100% de los empleados encuestados un 85.8% consideran importante el hecho de trabajar en el Hospital, una minoría del 14% se muestra indiferente y ninguna persona manifestó insatisfacción. Esto nos lleva a afirmar que la mayoría de los empleados de la organización consideran importante el hecho de trabajar en la organización.

Tabla 46 Conocimiento de los resultados al evaluar su trabajo

	Total Absoluto	%
SATISFACCIÓN	42	31,0%
INSATISFACCIÓN	31	22,9%
INDIFERNTES	62	45,90%

Gráfica N° 43 Conocimiento de los resultados al evaluar su trabajo



Análisis: Del 100% de los empleados encuestados un 45.9% se muestra indiferente frente al conocimiento de los resultados al evaluar el trabajo, seguidamente encontramos a un grupo del 31.0% los cuales muestran satisfacción sobre este ítem y un 22.9% se muestran insatisfechos. Se infiere que para la mayoría de los empleados no es importante conocer los resultados después de que se evalué el trabajo.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES

En términos generales los resultados del estudio nos muestran debilidades en los siguientes aspectos:

- En lo concerniente a los objetivos de la empresa, tanto el conocimiento como a la información periódica de estos podemos decir que al interior del Hospital San Rafael de Yolombo hay gran desconcierto entre los empleados con respecto a estos pues aunque la mayoría de los empleados afirma haberlos escuchado al ingresar a la organización no se les sigue haciendo énfasis ni seguimiento a los mismo, imposibilitando que estos se articulen con los resultados y las tareas.
- Sobre la Cooperación entre compañeros de trabajo esta variable a pesar de estar un poco más pareja entre los ítem de satisfacción e indiferencia también muestra serias debilidades ya que es muy preocupante que no exista camaradería, ayuda y colaboración entre los pares pues esto indica una desintegración total, un grupo de trabajo donde todos van por su lado, cada quien busca sus propios intereses y esto es algo desfavorable desde toda perspectiva para el Hospital ya que en las compañías exitosas los empleados terminan conformado una gran familia.
- Las relaciones interpersonales van muy de la mano a lo mencionado anteriormente y se puede evidenciar que aunque estas muestran un poco más de satisfacción en cuanto a los empleados sigue siendo muy bajo el porcentaje con respecto a lo esperado en una organización
- En cuanto a toma de decisiones y motivación se nota un sentir común de insatisfacción, reflejado esto en una mal percepción de los empleados sobre los reconocimientos y felicitaciones por parte de superiores de la misma manera se percibe que hay inconformidad por el hecho de no ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones importantes de la compañía, aspecto muy común en las actuales organizaciones en la cuales se tiende a exigir y hacer énfasis en los errores y poco reconocimiento a los aciertos y virtudes.

11.2. RECOMENDACIONES

- Frente a todos hallazgos encontrados por medio de este estudio nos atrevemos a decir que aunque en el Hospital San Rafael de Yolombó hay buenos grupos de trabajo en términos generales hace falta afianzar más los lazos en forma general, sugerimos realizar integraciones periódicamente que fomenten el compañerismo, el trabajo en equipo
- Otra idea podría ser contar con cada uno de los empleados a la hora del

cumplimiento de ciertas metas y de este modo lograr que todos vayan por el mismo camino

- Realizar actividades que incentiven y promuevan el compañerismo tanto entre jefes y subalternos como entre los pares.
- Reconocer públicamente aquellos empleados que sobresalgan en actividades específicas motivando este tipo de actos de la misma forma que se va inculcando sentido de pertenencia.
- Realizar actividades periódicas entre equipos de trabajo en la cuales se den a conocer los resultados obtenidos en las distintas actividades.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Rodríguez, Octavio. Antecedentes del clima organizacional (libros gratis). 2009
2. Castellanos Sierra, Yolanda. Clima Organizacional como Factor de Riesgo Ocupacional. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, Vol. 9 No. 1, 69-76.
3. García Solarte, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración [en línea] 2009, (Julio-Diciembre).
4. Noboa, Alejandro. “Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud”. 2008
5. Ministerio de la Protección Social Colombia, Resolución 2646 de 2008, Bogotá D.C., 2008.

6. Foncuberta Martinez J, Garcia Gonzalez A, Lectura crítica de otros tipos de estudios: estudios observacionales. Revisiones narrativas paneles de expertos. Documentos de consenso, Pag 391, 392
7. Martinez Miguelez M, Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa, Universidad Simón Bolívar, Paradigma v.27 n.2 Maracay dic. 2006
8. Cortez Jimenez N, Riandes Juarez G, Laguna Martinez c, Diagnostico del clima organizacional Hospital "Dr Luis F Nachon". Xalapa. Ver.,2009.
9. Pardo Molina M, Identificación del perfil de clima organizacional de información gerencial (Instrumento de medición), Universidad de la Sabana, Santafé de Bogotá. 2000
10. Index.php [Internet]: Colombia. Hospitalyolombo 2014 [desarrollado por solución digital en 2014]. Disponible en: <http://www.hospitalyolombo.com/index.php/nosotros/nuestra-historia>

ANEXOS

CUESTIONARIO IMCOC (CLIMA ORGANIZACIONAL)

DE OBJETIVOS								
1	El conocimiento de los objetivos	Excelente <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Aceptable <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Malo <input type="radio"/>	Muy Malo <input type="radio"/>	Pésimo <input type="radio"/>
2	Información sobre los objetivos al ingresar	Toda la información <input type="radio"/>	Suficiente <input type="radio"/>	Apenas la necesaria <input type="radio"/>	Alguna <input type="radio"/>	Muy Poco <input type="radio"/>	Casi Ninguna <input type="radio"/>	Ninguna <input type="radio"/>
3	Satisfacción de objetivo personal por cumplimiento de los objetivos organizacionales	Contento y satisfecho <input type="radio"/>	Contento <input type="radio"/>	Bien, no le desagrada <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	Algo insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Muy insatisfecho <input type="radio"/>
11	Posibilidad con la que determina resultados y tareas	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
16	La información periódica que recibe sobre los objetivos	Toda la información <input type="radio"/>	Suficiente <input type="radio"/>	Apenas la necesaria <input type="radio"/>	Alguna <input type="radio"/>	Muy Poco <input type="radio"/>	Casi <input type="radio"/>	Ninguna <input type="radio"/>
22	La información que recibió sobre las responsabilidades de cargo	Toda la información <input type="radio"/>	Suficiente <input type="radio"/>	Apenas la necesaria <input type="radio"/>	Alguna <input type="radio"/>	Muy Poco <input type="radio"/>	Casi <input type="radio"/>	Ninguna <input type="radio"/>
COOPERACIÓN								
4	La ayuda y colaboración entre personal de la institución	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
5	La ayuda espontanea que se le da a los compañeros de trabajo	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
6	La vinculación a grupos de trabajo de la empresa y/o sección	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
10	La frecuencia con la que los compañeros piden ayuda	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
13	La participación directa en solución de problemas de la sección	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
15	Confianza entre compañeros para plantear asuntos personales	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
27	Percepción sobre relaciones de amistad con compañeros de trabajo	Excelente <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Aceptable <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Malo <input type="radio"/>	Muy Malo <input type="radio"/>	Pésimo <input type="radio"/>
28	La solución de problemas de trabajo con los compañeros	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
RELACIONES INTERPERSONALES								
7	Frecuencia con la que acostumbra a recrearse con los compañeros	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
8	Frecuencias con la que la empresa organiza eventos	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
9	Frecuencia de participación de eventos con los compañeros	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
12	Frecuencias de participación de eventos fuera de la empresa	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
LIDERAZGO								
14	La ayuda que se le pide al jefe de trabajo	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>

17	La percepción de que el jefe es justo en sus actos	Excelente <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Aceptable <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Malo <input type="radio"/>	Muy Malo <input type="radio"/>	Pésimo <input type="radio"/>
18	El acuerdo que se tienen con las órdenes del jefe	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
20	La ayuda que el jefe da para hacer el trabajo	Excelente <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Aceptable <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Malo <input type="radio"/>	Muy Malo <input type="radio"/>	Pésimo <input type="radio"/>
21	La confianza que el jefe da para comentar problemas personales	Excelente <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Aceptable <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Malo <input type="radio"/>	Muy Malo <input type="radio"/>	Pésimo <input type="radio"/>
29	La percepción sobre el buen trato del jefe	Excelente <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Aceptable <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Malo <input type="radio"/>	Muy Malo <input type="radio"/>	Pésimo <input type="radio"/>
30	La percepción sobre la confianza entre el jefe y el subalterno	Excelente <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Aceptable <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Malo <input type="radio"/>	Muy Malo <input type="radio"/>	Pésimo <input type="radio"/>
42	Puede comentar con el jefe sobre el trabajo y sus resultados	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
CONTROL								
19	El control que hace el jefe al trabajo	Excelente <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Aceptable <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Malo <input type="radio"/>	Muy Malo <input type="radio"/>	Pésimo <input type="radio"/>
40	La frecuencia con la cual se revisa el trabajo	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
43	La actitud del trabajador sobre el control trabajo	Total de acuerdo <input type="radio"/>	Casi Total de acuerdo <input type="radio"/>	Parcial de acuerdo <input type="radio"/>	Indeciso <input type="radio"/>	Parcial en desacuerdo <input type="radio"/>	Casi total en desacuerdo <input type="radio"/>	Total en desacuerdo <input type="radio"/>
44	Satisfacción por la forma como el jefe controla el trabajo	Contento y satisfecho <input type="radio"/>	Contento <input type="radio"/>	Bien, no le desagrada <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	Algo insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Muy insatisfecho <input type="radio"/>
45	La actitud del trabajador sobre cómo debe ser el control	Total de acuerdo <input type="radio"/>	Casi Total de acuerdo <input type="radio"/>	Parcial de acuerdo <input type="radio"/>	Indeciso <input type="radio"/>	Parcial en desacuerdo <input type="radio"/>	Casi total en desacuerdo <input type="radio"/>	Total en desacuerdo <input type="radio"/>
TOMA DE DECISIONES								
23	Posibilidad de tomar decisiones sin consultar al jefe	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
24	Posibilidad de participación en la toma de decisiones	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
25	La percepción de participación en decisiones que afecten el trabajo	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
26	Lo toman en cuenta en una decisión que lo afecta	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
32	Frecuencia de participación en decisiones individuales o grupales	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
MOTIVACIÓN								
33	Satisfacción del empleado con el trabajo que realiza	Contento y satisfecho <input type="radio"/>	Contento <input type="radio"/>	Bien, no le desagrada <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	Algo insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Muy insatisfecho <input type="radio"/>
34	El salario que recibe el empleado	Contento y satisfecho <input type="radio"/>	Contento <input type="radio"/>	Bien, no le desagrada <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	Algo insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Muy insatisfecho <input type="radio"/>
35	El sentido de pertenencia en la empresa	Excelente <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Aceptable <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Malo <input type="radio"/>	Muy Malo <input type="radio"/>	Pésimo <input type="radio"/>
36	El tiempo que tiene el empleado para hacer su trabajo	Contento y satisfecho <input type="radio"/>	Contento <input type="radio"/>	Bien, no le desagrada <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	Algo insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Muy insatisfecho <input type="radio"/>
37	Reconocimiento que recibe el empleados por su trabajo	Contento y satisfecho <input type="radio"/>	Contento <input type="radio"/>	Bien, no le desagrada <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	Algo insatisfecho <input type="radio"/>	Insatisfecho <input type="radio"/>	Muy insatisfecho <input type="radio"/>

39	La importancia de trabajar en la empresa	Excelente <input type="radio"/>	Bueno <input type="radio"/>	Aceptable <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Malo <input type="radio"/>	Muy Malo <input type="radio"/>	Pésimo <input type="radio"/>
41	Conocimiento de los resultados al evaluar su trabajo	Siempre <input type="radio"/>	Con mucha frecuencia <input type="radio"/>	Periódicamente <input type="radio"/>	Algunas veces <input type="radio"/>	Muy pocas veces <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>