

CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
CASO: E.S.E CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO C.

YESSICA BARRIOS PAJARO
ISABEL CASTRO PUELLO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C.

2012

**CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
CASO: E.S.E CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO C.**

YESSICA BARRIOS PAJARO

ISABEL CASTRO PUELLO

*Este proyecto es requisito de grado para obtener el título de
Administrador de Empresas Modalidad Dual*

Director de Tesis:

ALBERTO EMILIO GOMEZ TORRES

Master en Negocios Internacionales

Asesor Metodológico:

RODOLFO MATOS NAVAS

Economista

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS DT Y C**

2012

Cartagena de Indias D.T y C., 26 de Noviembre del 2012

Señores

COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS

Programa de Administración de Empresas Modalidad Dual

Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad.

Cordial Saludo,

Por medio de la presente, nos dirigimos hacia ustedes con el fin de presentar a su consideración, estudio y aprobación el trabajo de grado titulado, **“CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, CASO: E.S.E. CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO C.”**, como requisito para optar por el título de Administrador de Empresas.

Agradecemos la atención prestada.

Cordialmente,

YESSICA BARRIOS PAJARO
C.C. 1.044.921.932 de Arjona

ISABEL CASTRO PUELLO
C.C. 1.047.438.385 de Cartagena

Cartagena de Indias DT y C., 20 de Abril del 2012

Señor

BENJAMÍN GARCÍA GARCERANT

Director del Programa de Administración de Empresas Modalidad Dual

Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad.

Cordial Saludo,

La presente es para dar constancia de mi trabajo como asesor del proyecto de investigación, (**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES CON VINCULACION DIRECTA E INDIRECTA EN LA E.S.E CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO**), realizado por las estudiantes YESSICA IDALIDES BARRIOS PAJARO e ISABEL CECILIA CASTRO PUELLO. En el marco del desarrollo de la asignatura metodología de la investigación.

Cualquier inquietud, por favor no dude en comunicarse conmigo.

Cordialmente,

RODOLFO MATOS NAVAS

Asesor Metodológico

Docente de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Cartagena de Indias D.T y C., 26 de Noviembre del 2012

Señor

BENJAMÍN GARCÍA GARCERANT

Director del Programa de Administración de Empresas Modalidad Dual

Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad.

Cordial Saludo,

La presente es para dar constancia de mi trabajo como director de la investigación, (**CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, CASO: E.S.E. CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO C.**), realizado por las estudiantes YESSICA IDALIDES BARRIOS PAJARO e ISABEL CECILIA CASTRO PUELLO.

Cualquier inquietud, por favor no dude en comunicarse conmigo.

Cordialmente,

ALBERTO EMILIO GOMEZ TORRES

Master en Negocios Internacionales

Universidad Tecnológica de Bolívar.

Cartagena de Indias D.T y C., 26 de Noviembre del 2012

Señores

COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS
Programa de Administración de Empresas Modalidad Dual
Universidad Tecnológica de Bolívar
La Ciudad.

Cordial Saludo,

Por medio de la presente, permitimos autorizar el uso y la publicación en el catalogo online de la biblioteca, el trabajo de investigación titulado, **“CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, CASO: E.S.E. CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO C.”**.

Cordialmente,

YESSICA BARRIOS PAJARO
C.C. 1.044.921.932 de Arjona

ISABEL CASTRO PUELLO
C.C. 1.047.438.385 de Cartagena

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

A **Dios** todopoderoso, por permitirme ocupar este espacio en este tiempo, por todas las bendiciones recibidas y por otorgarme la paciencia, valor y determinación a lo largo de todo este proyecto.

A mi **Mamita** hermosa, te dedico este gran sueño cumplido, te has convertido en mi ángel y aunque has partido físicamente, tu presencia se siente, tus consejos se viven y el recuerdo te mantiene viva siempre en mi corazón.

A mi **Padre** adorado, por su apoyo incondicional y sus consejos, los cuales me dieron la motivación que necesitaba para seguir adelante... "Ya pude ver la bandera de cuadros".

A mis **Hermanos**, Eduardo y Jorge, por ser los mejores ejemplos de hermanos mayores que he podido tener.

A mi **Abuelita** Órnela, que aunque partiste de este mundo, estoy segura que te encuentras en el cielo orgullosa y feliz de los logros alcanzados.

A **Yessica**, quien no solo fue mi querida compañera de tesis, si no, mi amiga y confidente... "Tienes ese don de saber escuchar... Aprendimos que solamente una mirada es suficiente para hablar".

A todos aquellos que de una u otra forma estuvieron a mi lado, apoyándome para culminar la anhelada tesis. ¡Los quiero mucho!

ISA CASTRO PUELLO

DEDICATORIA

A Dios, creador de mi vida y fundamento de ella, quien me premia todos los días con cosas maravillosas. Gracias a él, por iluminarme y acompañarme todo este tiempo, permitiéndome alcanzar este nuevo logro.

A mis padres, por darme la oportunidad de seguir mis estudios, por apoyarme incondicionalmente durante estos tres años y medio de carrera, por estar siempre atentos a cada paso que daba, por sus sabios consejos y por transmitir toda su experiencia y hacerme hoy un ser humano único.

A mi familia en general, por ser personas que siempre están dispuestos a tender la mano, por enseñarme la importancia de salir adelante, de levantarse y nunca dejarse vencer por los obstáculos.


A la persona que siempre me da palabras de aliento y que complementa mi vida, hace parte de ella y deseo continúe en mi camino dando fortaleza y amor,
Camilo Andrés Morales Rozo.


A mi compañera de tesis y mejor amiga, Isabel Castro Puello, un ser noble y sincero, que me acompañó desde el inicio y con el tiempo construimos una gran amistad que se ha convertido en hermandad.


A mis profesores, por transmitir sus conocimientos, por ser apoyo en todo el tiempo de carrera y en algunos casos por brindarme su amistad.


YESSICA BARRIOS PÁJARO


AGRADECIMIENTOS

 WILLIS SIMANCAS MENDOZA, Gerente E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo.

 LEANDRO CHAVEZ DUNCAN, Asesor Control Interno, E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo

 RODOLFO CARABALLO CAFARZUZA, Asesor Proceso de Recurso Humano, E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo.

 BENJAMIN GARCIA GARCERANT, Director del Programa Administración de Empresas Modalidad Dual, Universidad Tecnológica de Bolívar.

 ALBERTO GOMEZ TORRES, Director de Tesis, Profesor de Tiempo Completo, Universidad Tecnológica de Bolívar.


 RODOLFO MATOS NAVAS, Docente- Investigador Cuantitativo, Universidad Tecnológica de Bolívar.

TABLA DE CONTENIDO

<i>INTRODUCCION</i>	22
 <i>CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO</i>	
<i>1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</i>	25
1.1. Planteamiento del Problema.....	25
1.2 Formulación del Problema.....	28
<i>2. HIPOTESIS</i>	29
<i>3. DELIMITACION DEL TEMA</i>	30
3.1 Delimitación de Tiempo:	30
3.2 Delimitación de Espacio:	30
<i>4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</i>	31
4.1 Objetivo General.....	31
4.2 Objetivos Específicos.	31
<i>5. JUSTIFICACIÓN</i>	32
<i>6. MARCO REFERENCIAL</i>	35
6.1. MARCO CONCEPTUAL.....	35
6.2. MARCO TEORICO	39
6.3. ANTECEDENTES.....	50
<i>7. SISTEMA DE VARIABLES Y OPERACIONALIZACION DE VARIABLES</i> .	54
7.1. SISTEMA DE VARIABLES	54
7.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	56

8. METODOLOGIA.....	60
8.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	60
8.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	61
8.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	63
8.3.1 Fuentes Primaria.....	63
8.3.2. Fuente Secundaria.....	66
8.3.3. Tratamiento de la Información.....	66
 CAPITULO 2. ANALISIS DE FACTORES	
 2.....FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA E.S.E. CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO.....	69
2.1. CONDICIONES GENERALES DE CONTRATACIÓN.....	70
2.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES.....	73
2.2.1 CONDICIONES DE TRABAJO, AMBIENTE Y RECURSOS.....	73
2.2.2 PARTICIPACION Y COMPROMISO.....	87
2.2.3 COMUNICACIÓN E INTEGRACION.....	97
2.2.4 ESTILO Y CLARIDAD DE LA DIRECCION.....	110
2.2.5 SALARIOS Y BENEFICIOS.....	122
2.2.6 DESARROLLO Y MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	129
2.2.7 LOGRO Y ORIENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	135
2.2.8 ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO.....	140

CAPITULO 3. PERCEPCION GENERAL Y PRIORIZACION DE LOS FACTORES

3.PERCEPCIÓN GENERAL Y PRIORIZACION DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA E.S.E. CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO.....	151
3.1. PERCEPCION GENERAL DE LOS FACTORES	152
3.1.1. Condiciones de Trabajo y Recursos.....	152
3.1.2. Participación y Compromiso.....	153
3.1.3. Comunicación e Integración	154
3.2.4. Estilo y Claridad de Dirección.....	156
3.2.5. Salarios Y Beneficios.....	157
3.2.6. Desarrollo y Motivación del Recurso Humano.....	158
3.2.7. Logro y Orientación a los Resultados.....	159
3.2.8. Orientación al Cliente Interno	160
3.2 PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES	161

CAPITULO 4. PLAN DE ACCIÓN

4. PLAN DE ACCION PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO.....	166
CONCLUSIONES	174
RECOMENDACIONES.....	178
BIBLIOGRAFÍA	181

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Tipo de vinculación.....	71
Grafica 2. Tiempo Laboral en la Clínica.....	72
Grafica 3. Herramientas, Equipos y Materiales Necesarios.....	73
Grafica 4. Herramientas Requeridas.....	75
Grafica 5 Espacio.....	76
Grafica 6. Limpieza.....	78
Grafica 7. Ruido.....	79
Grafica 8. Iluminación.....	80
Grafica 9. Horario de trabajo.....	82
Grafica 10. Respeto de mis compañeros.....	83
Grafica 11. Respeto de mis supervisores.....	85
Grafica 12. Cumplimiento de expectativas.....	87
Grafica 13 Buenos resultados.....	89
Grafica 14 Motivación.....	91
Grafica 15. Orgullo.....	92
Grafica 16. Participación en la Solución de Problemas.....	94
Grafica 17. Respaldo del jefe.....	96
Grafica 18. Orientación en el trabajo.....	98
Grafica 19. Buena o mala realización del trabajo.....	99
Grafica 20. Comunicación entre compañeros.....	101
Grafica 21 Libertad de expresión.....	102

Grafica 22. Comunicación de información	104
Grafica 23. Cartelera.....	105
Grafica 24. Página Web.....	106
Grafica 25. Email corporativo.....	107
Grafica 26. Información confiable	109
Grafica 27 Elementos estratégicos	110
Grafica 28. Expresión de Dificultades Sobre la Relación con mi Jefe Inmediato	112
Grafica 29. Comunicación con la Gerencia.....	114
Grafica 30. Comprensión por Parte de la Alta Gerencia	116
Grafica 31 Conocimiento de lo Esperado por la Alta Gerencia.....	117
Grafica 32. Responsabilidades Requeridas para el Buen Desempeño de mi Cargo	118
Grafica 33 Asignación de Cargos	120
Grafica 34 Ascensos.....	122
Grafica 35. Salarios	124
Grafica 36 Pago a Tiempo	125
Grafica 37. Incentivos Laborales.....	127
Grafica 38. Estabilidad Laboral	129
Grafica 39 Oportunidades de Desarrollo Profesional.....	130
Grafica 40. Proceso de Inducción al Ingresar	132
Grafica 41. Capacitación.....	133

Grafica 42. Aplicación de la Capacitación.....	134
Grafica 43. Reconocimiento de la Empresa como Líder	136
Grafica 44. Importancia del Trabajador para la Empresa	137
Grafica 45. Libertad en el Uso de los Criterios.....	138
Grafica 46. Destacamento de los Mejores Trabajadores	139
Grafica 47. Afinidad con la Empresa.....	140
Grafica 48. Sentido de Pertenencia	141
Grafica 49. Posibilidad de Retiro.....	142
Grafica 50. Compromiso con la Empresa	144
Grafica 51. Disponibilidad de Atención para Asuntos Personales	145
Grafica 52. Contribución de la Empresa para la Mejora en la Calidad de Vida.....	146
Grafica 53. Contribución a la Integración Familiar	147
Grafica 54. Desarrollo de la Organización	149

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Síntesis: "Postulados Básicos del Clima Organizacional"	38
Tabla 2. Dimensiones del Clima Organizacional.....	41
Tabla 3. Sistema de Variables	54
Tabla 4. Rangos de Verificación	162
Tabla 5. Priorización de las Variables.....	164
Tabla 6. Recomendaciones por Factores	179

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del Clima Organizacional	39
Figura 2. Variables del Clima Organizacional	44
Figura 3 Tipos de Climas Organizacional	45

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de Satisfacción Cliente Interno	185
Anexo 2 Instrumento de Valoración del Clima Organizacional.	188
Anexo 3. Empresas Vinculadas Indirectamente.....	191

RESUMEN

La presente investigación es una caracterización del clima organizacional aplicada en la E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo. Se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica que permitió la identificación de ocho principales variables; y a partir de un muestreo aleatorio sistemático se eligieron 13 empleados con vinculación directa y 71 con vinculación indirecta, para la aplicación de un total de 84 encuestas que permitieron conocer la percepción compartida que tienen los trabajadores.

Se concluyó que el clima laboral con el que actualmente cuenta la institución es satisfactorio, pero se debe gestionar la implementación del plan de acción para reforzar los aspectos positivos y mejorar los negativos, con el fin de que se siga cultivando un ambiente propicio para el cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas.

PALABRAS CLAVES: Clima Organizacional, Motivación, Desempeño, Satisfacción

ABSTRACT

This research is a characterization of an applied organizational climate in ESE Clinica de Maternidad Rafael Calvo. It was conducted through a literature review which allowed the identification of eight major variables, and from a systematic random sampling from where 13 employees with direct linkage and 71 with indirect linkage were chosen, which led to the implementation of a total of 84 surveys which allowed us to know the perception shared by workers.

It was concluded that the working environment that the institution currently has is satisfactory but should manage the implementation of the action plan to strengthen the positive aspects and improve the negative, in order to continue cultivating an environment conducive to the fulfillment of objectives and goals.

KEY WORDS: Organizational Climate, Motivation, Performance, Satisfaction

INTRODUCCION

La importancia del clima organizacional en cualquier institución puede contribuir al aumento del rendimiento de una empresa e influir positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Por esto, la presente investigación busca conocer las percepciones de los miembros que pertenecen a la E.S.E. Clínica de Maternidad Rafael Calvo, a través del establecimiento de ocho factores, los cuales permitirán reconocer cuales de estos aspectos afectan el desempeño e impactan en el manejo del clima organizacional.

Inicialmente se realiza el planteamiento del problema en donde se sustenta el motivo que conlleva a la realización de la presente investigación, seguido se encuentra una serie de hipótesis de trabajo, las cuales se establecen en compañía de la empresa y de acuerdo a las creencias que se tenían con respecto a diversas situaciones del día a día; a partir de aquí surgen los objetivos que se pretenden cumplir con la investigación.

Luego de obtener las bases de la investigación, se desarrollan las referencias teóricas que servirán como apoyo de todo el proyecto y como fundamento para ubicarnos en el desarrollo del tema. Posterior a esto, se

despliega el sistema y la operacionalización de las variables, en donde se establece el tipo de variable, la dimensión, los indicadores y las escalas de valoración que se utilizan. Seguido, se establece y se explica la metodología utilizada, las fuentes, técnicas de recolección de datos y el tratamiento que se le dio a la información.

Luego de haber direccionado la investigación, se procede a presentar el análisis de los resultados arrojados por la encuesta, en este punto se realiza una confrontación con la teoría a fin de distinguir el manejo que la clínica le viene dando a cada variable. A continuación, se presenta una percepción general por factores con un cuadro de priorización de variables, los cuales servirán de base para la realización del plan de acción. Por último, se presentan las acciones que se sugieren a la empresa para el fortalecimiento de las variables con mayor grado de insatisfacción, las conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta.

Para finalizar, se resaltan que el recurso humano es el factor primordial en las empresas y que es indispensable para alcanzar objetivos y metas en la organización, por esto se deben mantener con condiciones, recursos y materiales adecuadas de trabajo, permitirle participar en la toma de decisiones y hacerlo parte de la empresa a través de reconocimientos, incentivos y bienestar personal.



Capitulo 1

ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional está conformado por las percepciones compartidas de los miembros en una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

En el caso de la clínica de Maternidad Rafael Calvo, quienes para el mes de Septiembre del año 2010, realizaron un estudio titulado “**ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE INTERNO DE LA CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CLAVO**”¹, cuyo propósito era conocer las apreciaciones de los miembros, en referencia al manejo de factores que impactan el buen desarrollo del clima organizacional.

A partir de este estudio se determinó que el 69% de las personas encuestadas consideran que en el puesto de trabajo que ocupan, las

¹Agámez M., (2010). *Estudio del Clima Organizacional de la E.S.E. Clínica de Maternidad Rafael Calvo (ANEXO 1). Realizada en Septiembre de 2010.* Informe presentado para la Gerencia, donde toma una muestra de 146 trabajadores, los cuales prestaban servicios en áreas de Consulta externa, Urgencias, Hospitalización, Sala de Parto, Cirugías y Administrativo, Cartagena de Indias D.T y C, Colombia.

posibilidades de tomar decisiones son normales y un 19% considera que estas posibilidades son mínimas, por otra parte, un 62% considera que el ambiente de trabajo con el equipo del área es bueno y 28% Muy bueno, ninguno considera el ambiente de trabajo malo.

De los encuestados un 49% consideran que siempre pueden desempeñar otro rol dentro de su misma área y un 31% considera que pocas veces esto es permitido. En cuanto a los estímulos brindados por la entidad hacia el trabajador, el 45% considera que existen y un 55% no cree que la entidad brinde algún estímulo a sus empleados. También, consideran que las condiciones o nivel de riesgo en su lugar de trabajo son altos en un 49%, mientras que un 25% considera que es normal. Por último y no siendo estas las únicas conclusiones de la encuesta, la comunicación con la Gerencia, es considerada en un 49% de los encuestados fluida, un 31% la considera con interferencia y un 20% la considera nula.

Los resultados de esta encuesta son el producto de la preparación de una auditoria para este mismo año, mediante la cual se exigía evaluación del clima organizacional, es decir, medir e identificar los niveles de percepción de los miembros de la organización con respecto a diferentes factores establecidos.

A partir de esos resultados, se observa que en los aspectos evaluados un porcentaje representativo de los empleados encuestados presentan desmotivación, lo que a su vez se traduce en desempeño y productividad baja, conllevando en algunas ocasiones a que la empresa presente demoras en la prestación del servicio, calidad baja, mayor índice de ausentismo, entre otras.


En la actualidad, y a pesar de los resultados obtenidos en el ejercicio de la auditoría, la clínica de Maternidad Rafael Calvo no cuenta con un mecanismo que permita medir periódicamente los niveles de satisfacción e insatisfacción de sus empleados, ni conocer en qué medida y cómo esto afecta el nivel de desempeño de los miembros. Por otra parte, estos resultados nunca han sido utilizados para tomar medidas y realizar acciones que permitan fortalecer y mejorar cada uno de los aspectos evaluados.


Es de importancia que la empresa inicie a controlar los factores del clima organizacional, pues estos pueden, y efectivamente, de acuerdo a diferentes postulaciones teóricas, influir radicalmente dentro del desempeño general de la organización. Así, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional (García S., 2009).


1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA


¿Cuáles son las variables que afectan el desempeño de los miembros de la Clínica de Maternidad Rafael Calvo de Cartagena de Indias?

2. HIPOTESIS

 El desempeño está en función del clima organizacional, una mejora en el clima organizacional afecta positivamente el desempeño de los miembros de la organización.

 El ambiente físico, social, personal, estructural y de direccionamiento afecta el desempeño de la organización.

 Una mejora en los elementos que componen al clima organizacional, produce una mejora en la realización de los procesos de la empresa

 Las variables evaluadas, afectan en mayor proporción a los miembros con vinculación directa y en menor proporción a los miembros con vinculación indirecta.

3. DELIMITACIÓN DEL TEMA

3.1 Delimitación de Tiempo:


La recolección de la información que se considera necesaria y el planteamiento de propuestas que orienten a la empresa en la toma de decisiones apropiadas para fortalecer y mejorar el clima organizacional, se llevara a cabo entre los meses de Enero a Noviembre de 2012.

3.2 Delimitación de Espacio:


Esta investigación se llevará a cabo en la Empresa Social del Estado Clínica de Maternidad Rafael Calvo, Ubicada en Alcibia, Sector María Auxiliadora, en Cartagena de Indias D.T. Y C.


4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN


4.1 Objetivo General.


 Establecer cuáles son las variables que afectan el desempeño de los trabajadores de la Maternidad Rafael Calvo, a través de la medición e identificación de los factores que afectan su clima organizacional.

4.2 Objetivos Específicos.

 Identificar los factores de ambiente físico, social, personal, estructural y de direccionamiento en la clínica de Maternidad Rafael Calvo.

 Evaluar los factores que ocasionan impacto en el desempeño de un buen clima organizacional y como esto repercute en el desarrollo de los procesos de la empresa.

 Confrontar los resultados arrojados del personal de vinculación directa y los miembros de vinculación indirecta con el propósito de identificar diferencias entre ambos resultados.

 Diseñar un plan de acción para la mejora o fortalecimiento del clima organizacional en la institución.

5. JUSTIFICACIÓN

Debido a los constantes cambios que se presentan en el entorno empresarial consecuencia del mundo globalizado, se les hace cada vez más difícil a las organizaciones competir y ganarle a sus semejantes en la industria, lo que produce que las empresas se encuentren indagando incansablemente variables en la organización que permitan favorecer el aumento de la productividad, una de esas variables es el clima organizacional, el cual se entiende como las percepciones de los trabajadores respecto a la estructura y procesos que ocurren en su medio, este tiene repercusiones positivas o negativas en el comportamiento laboral e individual.

Es así como en la clínica de maternidad Rafael Calvo no es exenta de esta realidad, por lo que es de vital importancia que se lleve a cabo análisis periódicos y planes de mejoramiento que faciliten a la transformación de la empresa en un ente competitivo, mejorando las relaciones humanas con los compañeros y jefes inmediatos, determinado las fortalezas y áreas de oportunidad, conociendo la satisfacción de los trabajadores e incrementando su motivación y sentido de compromiso.

Esta investigación busca que los directivos de la E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo conozca la percepción que tiene el personal con

vinculación directa e indirecta sobre el clima organizacional, con el propósito de mejorar y fortalecer las variables evaluadas tales como el estilo de dirección, las condiciones de trabajo, la comunicación e integración, los salarios y beneficios entre muchas otras determinantes en el cumplimiento de los objetivos, y a su vez creando en la entidad un ambiente agradable y confortable para las personas, buscando nuevas formas de desarrollar sus labores, contribuyendo en la creación de nuevas y diferentes ideas dentro de la institución, facilitando una mejor calidad en la atención por parte del personal, una interacción más cercana con los usuarios y una mayor eficiencia del personal administrativo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la realización de un análisis de medición de clima organizacional en las diferentes áreas de la E.S.E clínica de Maternidad Rafael Calvo C, ayudará a fortalecer a la organización y a su capital humano, determinando las fortalezas y áreas de oportunidad que tienen sus individuos.

Investigar sobre el clima organizacional es factible para la Clínica de Maternidad Rafael Calvo por sus directivos esperan los resultados que diagnostiquen la percepción del personal de la clínica que tienen al respecto de diferentes variables, esto acompañado con un plan de acción donde se conozca las soluciones para emprender un proceso de cambio, partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial.

La investigación se realizará en las áreas administrativas y asistenciales de la clínica, a través de la aplicación de un instrumento de medición. El cual permitirá crear un plan de acción que contenga estrategias que permitan el mejoramiento de la entidad, y así lograr un clima organizacional óptimo para la clínica de maternidad Rafael Calvo.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. MARCO CONCEPTUAL

Las teorías que explican el clima organizacional plantean numerosas perspectivas sobre lo importante de la realización de estudios sobre este, debido a que el clima influye fuertemente en el comportamiento de los individuos que trabajan dentro de una organización, lo cual se logra conocer a través de sus percepciones que terminan por modificar los niveles de satisfacción, motivación, rendimiento, entre otros.

Para conocer y comprender de mejor forma las teorías sobre clima organizacional, el presente marco teórico se ha dividido por partes, a continuación empezaremos con algunas definiciones que ayudaran al lector, comprender y ahondar de forma clara sobre el tema.

6.1.1. Clima Organizacional.

El concepto de clima organizacional lo utilizó por primera vez Kurt Lewin (1939), el cual fue considerado como un pionero en el estudio de las organizaciones. Abriendo así la puerta al entendimiento de la psicología de las empresas desde el punto de vista de la percepción de los miembros de las mismas. Lewin fundamenta sus estudios en el enfoque de Gestalt² citado por

²Corriente de la psicología moderna

(Perez Marin, 2003), la cual proponía el axioma de que “el todo es la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos; ya que el clima organizacional, según la psicología de la Gestalt, está basado en patrones percibidos de experiencias y comportamientos específicos de las personas dentro de una organización.

Por otra parte aparece el concepto de Litwin y Stringer (1968) los cuales definen al clima organizacional como, “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica”.

Forehand y Gilmer (1964), logran describir al clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento sobre las personas que la forman”. (Citado por Delgado, Vargas, Bravo y Becerra, 2009, p. 9)

Likert (1967), citado por Brunet (1992), considera al clima, más que un proceso, una conducta general que “...viene por el comportamiento de los subordinados, el cual es causado por el comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales que ellos perciben y por sus informaciones, capacidades, esperanzas, valores y percepciones.”

Chiavenato (2009) afirma que “el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes”.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se identifican seis postulados básicos sobre el clima organizacional (ver Tabla 1) : experiencias y comportamientos (Kurt Lewin), sistema formal e informal (Litwin y Stringer), perdurables e influyentes en el comportamiento (Forehand y Gilmer), comportamientos administrativos (Likert), grado de motivación (Chiavenato), los cuales giran alrededor de la percepción sobre factores objetivos, tales como estructura, políticas y reglas; y subjetivos, como la cordialidad y el apoyo.

Tabla 1 Síntesis: "Postulados Básicos del Clima Organizacional"

POSTULADOS	DESCRIPCIÓN	AUTOR
EXPERIENCIA	Percepción de la experiencia y comportamiento en función de la interacción del ambiente y la persona.	KURT LEWIN 1939
COMPORTAMIENTOS		
SISTEMA FORMAL E INFORMAL	Efectos subjetivos percibidos de los factores psicológicos que se manejan en una organización.	LITWIN Y STRINGER 1968
PERDURABLES E INFLUYENTES EN EL COMPORTAMIENTO	Características permanentes que describen a una organización	FOREHAND Y GILMER 1964
COMPORTAMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Conducta general que viene por el comportamiento de los subordinados	LIKERT 1967
GRADO DE MOTIVACIÓN	Ambiente interno entre los miembros de la organización	CHIAVENATO 2009

Fuente: Elaboración Propia

6.2. MARCO TEORICO

6.2.1 Teorías y Teoristas del Clima Organizacional:

Esta investigación se fundamenta esencialmente a través de dos teorías postuladas por Litwin & Stringer y Rensis Likert.

A continuación se presentan los aportes principales de estas teorías:

6.2.1.1. Teoría de LITWIN Y STRINGER:

Litwin y Stringer (Goncalves, 1997) explican su teoría a través del planteamiento de un esquema donde exponen las dimensiones fundamentales del clima organizacional (Figura 1).

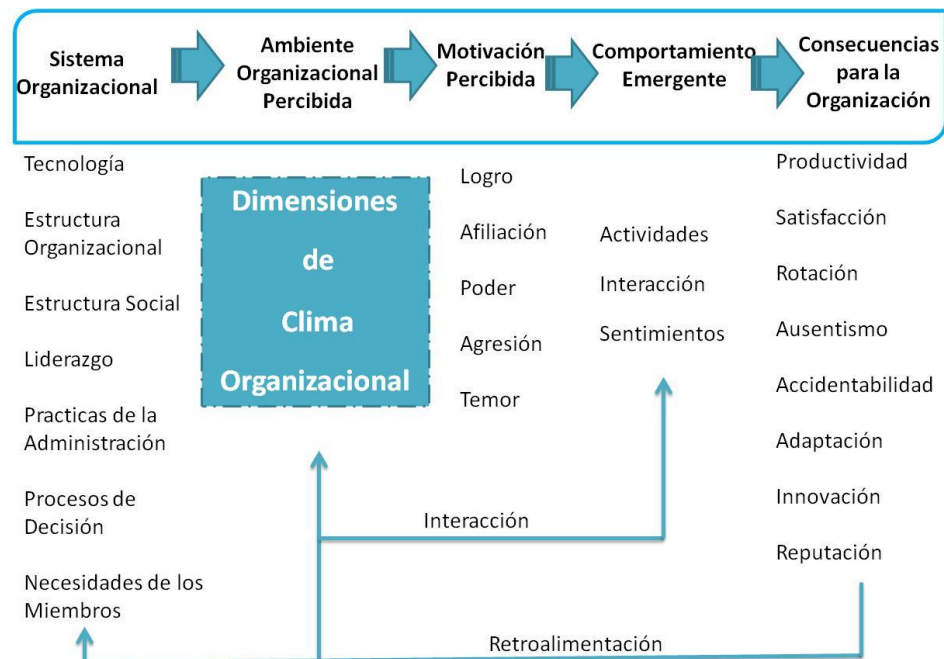





Figura 1. Esquema del Clima Organizacional

Dicho esquema se explica a continuación, definiendo y analizando su respectivo segmento:

Sistema Organizacional:

Chiavenato (2000) señala que las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común; así mismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de 2 o más personas. Los principales requisitos para la existencia de un sistema que sea efectivo son los siguientes:

-  Hay personas capaces de comunicarse.
-  Están dispuestas a actuar conjuntamente.
-  Desean obtener un objetivo en común.

En el esquema se menciona la tecnología, las prácticas de administración o el liderazgo, debido a que estos componentes que en conjunto definirán el funcionamiento de la organización, por ejemplo si pensamos en el factor de la tecnología para acelerar los procesos de la empresa, se podría determinar si la organización requiere de lo último en tecnología o si puede esperar, conservando la que ya tiene.

Ambiente Organizacional:

Este segmento apropia las nueve dimensiones del clima organizacional las cuales postulan Litwin y Stringer en el año 1978.

Para una mejor comprensión de las dimensiones se definen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Dimensiones del Clima Organizacional

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
ESTRUCTURA	Vinculada con la percepción que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a la que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo; es decir es el respeto a los canales formales que se encuentran presentes en la organización.
RESPONSABILIDAD	Esta dimensión enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. En la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.
RECOMPENSA	Sentimiento que tienen los empleados de la organización acerca de la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
RIESGO	Percepción de los miembros de la empresa acerca de los desafíos que impone el trabajo, esta dimensión promueve a que la empresa logre que los trabajadores acepten los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
RELACIONES	Es la apreciación por parte de los trabajadores de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre ellos como entre jefes y subordinados.
COOPERACIÓN	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, en otras palabras abarca el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento, se refiere a la importancia de trazarse metas implícitas y explícitas así como normas de desempeños.
CONFLICTOS	Sentimiento del grado en que los miembros de la empresa, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
IDENTIDAD	Sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento de gran importancia y valioso dentro del grupo de trabajo. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Todas estas dimensiones se relacionan entre sí y le aportan al investigador un punto de partida para un estudio que represente el clima organizacional y a partir de los resultados crear y aplicar las diferentes mejoras o fortalezas.



Motivación Percibida:

De acuerdo a la publicación web (Motivacion Laboral, 2005), La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

De acuerdo a como el individuo perciba el clima organizacional se van a dar las necesidades que motivan a las personas para alcanzar su propia satisfacción.

La motivación hace que un individuo actúe de cierta forma. En el esquema se mencionan 5 factores diferentes (logro, afiliación, poder, agresión y temor), que solo son una pequeña muestra de la inmensa gama de factores que provienen de la motivación.



Comportamiento Emergente:

Para lograr una eficiencia en las diferentes actividades que se pueden desempeñar en una organización, es trascendental conocer el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de la empresa. El comportamiento de los empleados se puede saber a través de las modificaciones necesarias para mejorar el funcionamiento de la organización.



Consecuencias para la Organización:

Por último segmento encontramos las consecuencias que tiene para una empresa el conocer, mejorar y/o fortalecer las percepciones de cada uno de los miembros de la organización sobre variables determinantes en el clima organizacional.

En el esquema se muestran algunas de ellas como son:



Productividad



Accidentabilidad



Satisfacción



Adaptación



Rotación



Innovación



Ausentismo



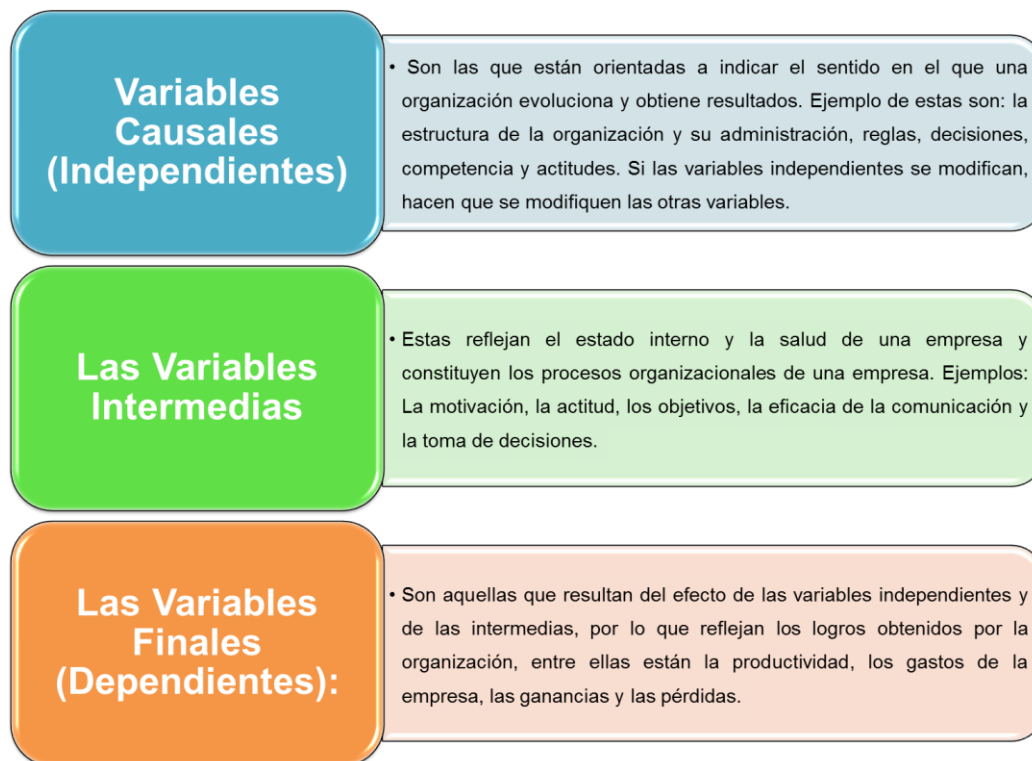
Reputación

Con el esquema anterior, Litwin y Stringer explican a la perfección esos elementos que interactúan con otros y en conjunto trabajan como un sistema, reflejando así el clima organizacional como pieza clave en la proporción de información acerca de procesos que permitan determinar los comportamientos

6.2.2.2. Teoría de LIKERT:

Rensis Likert³ define con claridad el concepto de clima como percepción, es decir, insiste sobre la idea de que la reacción de las personas va a estar determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes.

Por su parte, Mora afirma que el modelo de Likert explica que existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima (Mora Vanegas, 2007), estas se pueden apreciar en el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración Propia

Figura 2. Variables del Clima Organizacional

³Rensis Likert, (1903-1981) fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación

Álvarez, por su parte, afirma que si se interactúan las variables anteriores, trae como resultado la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, el autoritario y el participativo (Álvarez Valverde, 2002):

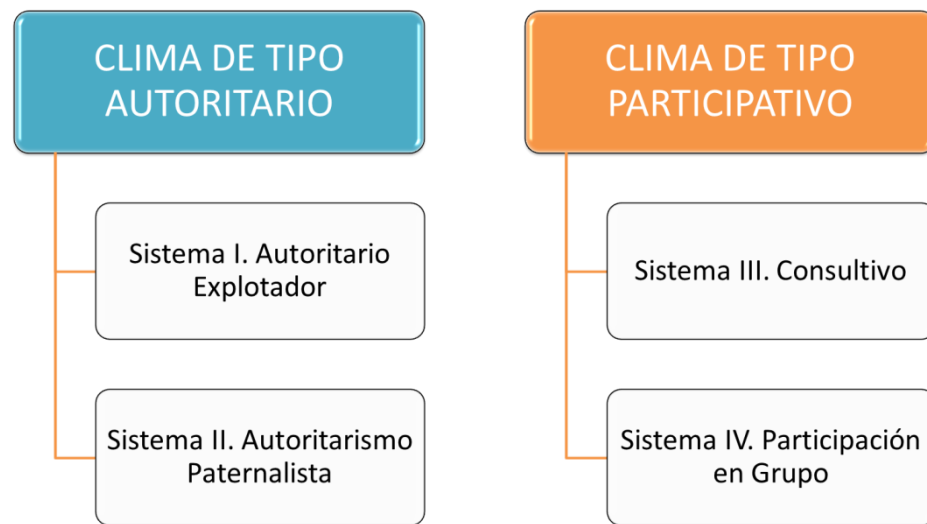


Figura 3 Tipos de Climas Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

1. CLIMA AUTORITARIO:

- a) **Sistema I Autoritario explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción ente los superiores subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- b) **Sistema II Autoritario Paternalista:** Este sistema se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan

recompensas y castigos como fuentes de motivación para los empleados, los supervisores manejan mecanismos de control.

2. CLIMA PARTICIPATIVO:

a) Sistema III Consultivo: Confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los trabajadores tomar decisiones específicas, para satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación.

b) Sistema IV Participación en Grupo: en este sistema se ve claramente que existe una plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (jefe-subordinado). El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Dimensiones Propuestas por Likert:

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas

dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

(Contreras Galicia, 2009), expone, que Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Liderazgo:

Capacidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Un líder de verdad siempre va un paso más adelante que su equipo, sin embargo no lo deja atrás, lo guía para crear más líderes, un líder es aquel que motiva y anima a sus empleados para que ellos puedan seguir sus mismos pasos.

2. Motivación:

Constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

3. Comunicación:

Se define como el dialogo o intercambio de información entre 2 o más individuos. Sin comunicación entre los individuos no hay trabajo colectivo, la insuficiencia de información induce a errores, se presentan males entendidos o interpretaciones erradas de la realidad, solo la información clara y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos problemas.

4. Interacción:

Se refiere a la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas preasignadas.

5. Toma de Decisiones:

Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles o formas para resolver diferentes situaciones o problemas, sea actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente. Las consecuencias de una buena o mala decisión pueden tener repercusiones muy importantes como el éxito o fracaso de la empresa, para lo cual es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

6. Establecimiento de Metas:

Son los fines hacia los cuales se quiere encaminar y lograr alcanzar, con resultados específicos dentro de un periodo. Es importante no limitarse a lograr tan solo una meta, dentro de una organización podemos encontrar varias finalidades.

7. Control:

Consiste en la regulación del sistema. Se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa. Además el control necesita de la intervención del directivo para evitar que se produzcan consecuencias indeseables.

8. Rendimiento:

Hace referencia al resultado deseado efectivamente o desempeño obtenido por cada unidad, individuo, equipo, departamento u organización que realiza una determinada actividad para lograr alcanzar los objetivos y metas previamente designadas.

6.3. ANTECEDENTES

Existen diversos estudios que tienen el propósito de diagnosticar el clima organizacional en varias empresas, los cuales son considerados de importancia para el inicio del establecimiento del mismo tema en otras organizaciones. Dentro de estos estudios, se resalta en primera instancia, un proyecto realizado en esta misma Universidad y en la misma carrera. A continuación se muestra una síntesis corta del contenido del trabajo y la utilidad que le dio a la presente investigación.

"ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE POLYBAN INTERNACIONAL S.A. La investigación fue realizada en un periodo comprendido entre Enero – Abril de 2010, con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional de los empleados de la empresa y con el propósito de detectar los niveles de satisfacción que poseen estos empleados hacia las políticas internas de la organización. Fue una investigación realizada bajo modalidad descriptiva, delimitada a los hechos que conforman el problema y a los aspectos que conforman el clima organizacional en la empresa.

Para la realización de la evaluación, Cuesta, definió diez dimensiones constituidas por ítem, las cuales permitieron un mayor nivel de detalle en la valoración de la percepción de los empleados de la organización, las

dimensiones utilizadas fueron: Relaciones interpersonales, Condiciones laborales, Capacitación, bienestar, reconocimiento personal y potencial del logro, salario y estabilidad laboral, Trabajo y vida personal, Comunicación, claridad en la organización y toma de decisiones (Jimenez J. F., 2010).

Luego de la aplicación del instrumento y de mostrar los resultados, el documento muestra un análisis de las variables evaluadas y las posibles implicaciones en la productividad de la empresa. Con respecto a esto, se puede destacar que los factores interpersonales tienen un buen grado de aceptación por parte de los empleados y es bien considerado dentro de la organización, sin embargo, se plantea que hay aspectos que deben mejorarse para que no afecte la productividad de la empresa.

Las condiciones de trabajo, es uno de los factores más críticos, nos plantea que hay alto grado de personas que considera que las condiciones físicas presentes en su trabajo no son las adecuadas, se resalta que esta situación produce incomodidad en los empleados reduciendo de esta manera su desempeño. En cuanto a la capacitación, esta es muy bien vista por la mayor parte de los empleados de la empresa, se tiene claro que en la organización existen programas de capacitación y que se llevan a cabo con diferentes criterios de formación de acuerdo a las necesidades que la empresa considere. Al final de la investigación se presentó un plan de fortalecimiento del clima

organizacional, en donde se postulan actividades o programas orientados a asegurar la permanencia y trascendencia en el tiempo.

Como segundo y último antecedente se muestra un estudio realizado a nivel nacional en diferentes tipos de empresas, el cual fue titulado “**CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, EL IMCOC: UN METODO DE ANALISIS PARA SU INTERVECIÓN**”, estudio realizado para medir el clima organizacional en 176 empresas colombianas de diferentes tamaños y sectores, en el periodo comprendido entre 1980 y 2005, diseñando y aplicando de esta forma un instrumento conocido como IMCOC (Instrumento para medir clima en organizaciones colombianas), el cual proporciona claras conclusiones donde diferencia la cultura organizacional, como conciencia colectiva y establece una relación de sinergia con el clima organizacional, elemento constitutivo de la conciencia individual de las personas que pertenecen a la organización.

Méndez, afirma que la medición y la descripción del clima organizacional no pueden quedarse solamente en la etapa de diagnóstico; los resultados son el fundamento para definir intervenciones que mediante un proceso de cambio influyen en las percepciones que las personas tienen y de esta forma producir un clima organizacional satisfactorio (Méndez, 2006).

6.4 REFERENTES FUNDAMENTALES DEL MARCO REFERENCIAL

Luego de la creación del marco referencial, en donde se analizan diversas teorías, se rescata de ello una serie de variables que servirán de guía para la presente investigación. Estas variables son ocho, y aunque algunas no se encuentran con el mismo nombre, todas hacen referencia a los conceptos planteados por cada uno de los autores.

Estas variables son: Condiciones de trabajo ambiente y recurso, Participación y compromiso, comunicación e integración, estilo y claridad de dirección, salario y beneficios, desarrollo y motivación del recurso humano, logro y orientación a los resultados, y orientación al cliente interno, las cuales son fundamentales para el despliegue de toda la investigación.

7. SISTEMA DE VARIABLES Y OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

7.1. SISTEMA DE VARIABLES

La investigación estará guiada por ocho variables cualitativas. A continuación se muestra un cuadro con estas ocho variables con sus variables independientes respectivas.

Tabla 3. Sistema de Variables

VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES
CONDICIONES DE TRABAJO AMBIENTE Y RECURSOS	Herramientas y materiales de trabajo
	Espacio cómodo y suficiente
	Ambiente físico
	Horario de trabajo
	Sentimiento de respeto
PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	Expectativas
	Reconocimiento
	Motivación
	Orgullo
	Solución de problemas
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	Orientación
	Comunicación
ESTILO Y CLARIDAD DE DIRECCIÓN	Elementos estratégicos
	Expresión libre

	Comprensión de la Alta gerencia
	Conocimiento personal
SALARIO Y BENEFICIOS	Escalas salariales
	Pago a tiempo
	Incentivos Laborales
DESARROLLO Y MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Estabilidad
	Oportunidades de desarrollo
	Proceso de Inducción
	Capacitación
LOGRO Y ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Liderazgo empresarial
	Satisfacción Laboral
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO	Sentido de pertenencia
	Compromiso con la empresa
	Desarrollo organizacional

7.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	TIPO	NIVEL DE MEDICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS DE VALORACION
Condiciones de Trabajo Ambiente y Recurso	Cualitativa	Ordinal	Establece el grado en que el ambiente físico que contribuye y crea un ambiente laboral agradable, permitiendo realizar adecuadamente las tareas.	Cantidad de personas que evalúen la escala valorativa de 1 – 3.	DA - De acuerdo: Consideras que supera las expectativas, va más allá de lo esperado. I – Indiferente: Considera que esta bien, pero que puede optimizar para llegar al nivel satisfactorio. DS – Desacuerdo: Considera que no cumple con las expectativas y requiere un plan de acción por parte de la empresa.
Participación y Compromiso	Cualitativa	Ordinal	Incluye aspectos de sentido de pertenencia y participación en la toma de decisiones para solucionar problemas.	Cantidad de personas que evalúen la escala valorativa de 1 – 3.	DA - De acuerdo: Consideras que supera las expectativas, va más allá de lo esperado. I – Indiferente: Considera que esta bien, pero que puede optimizar para llegar al nivel satisfactorio. DS – Desacuerdo: Considera que no cumple con las expectativas y requiere un plan de acción por parte de la empresa.

Comunicación e Integración	Cualitativa	Ordinal	Mide el grado de emisión y recepción de los mensajes internos y la participación de las personas para llevar a cabo una adecuada comunicación.	Cantidad de personas que evalúen la escala valorativa de 1 – 3.	<p>DA - De acuerdo: Consideras que supera las expectativas, va más allá de lo esperado.</p> <p>I – Indiferente: Considera que esta bien, pero que puede optimizar para llegar al nivel satisfactorio.</p> <p>DS – Desacuerdo: Considera que no cumple con las expectativas y requiere un plan de acción por parte de la empresa.</p>
Estilo y Claridad de Dirección	Cualitativa	Ordinal	Está relacionado con los distintos comportamientos de las personas que dirigen, sentimiento de una adecuada organización y claridad en las metas y objetivos de los proyectos.	Cantidad de personas que evalúen la escala valorativa de 1 – 3.	<p>DA - De acuerdo: Consideras que supera las expectativas, va más allá de lo esperado.</p> <p>I – Indiferente: Considera que esta bien, pero que puede optimizar para llegar al nivel satisfactorio.</p> <p>DS – Desacuerdo: Considera que no cumple con las expectativas y requiere un plan de acción por parte de la empresa.</p>

Salario y Beneficios	Cualitativa	Ordinal	Mide el grado de satisfacción de las personas con respecto a su remuneración, incentivos y promoción laboral.	Cantidad de personas que evalúen la escala valorativa de 1 – 3.	DA - De acuerdo: Consideras que supera las expectativas, va más allá de lo esperado. I – Indiferente: Considera que esta bien, pero que puede optimizar para llegar al nivel satisfactorio. DS – Desacuerdo: Considera que no cumple con las expectativas y requiere un plan de acción por parte de la empresa.
Desarrollo y Motivación del Recurso Humano	Cualitativa	Ordinal	Hace referencia a la implementación de factores que mejoren la calidad de vida y la preparación de los empleados para ejecutar sus actividades	Cantidad de personas que evalúen la escala valorativa de 1 – 3.	DA - De acuerdo: Consideras que supera las expectativas, va más allá de lo esperado. I – Indiferente: Considera que esta bien, pero que puede optimizar para llegar al nivel satisfactorio. DS – Desacuerdo: Considera que no cumple con las expectativas y requiere un plan de acción por parte de la empresa.
Logro y Orientación a los resultados	Cualitativa	Ordinal	Percepción de que la contribución del empleado es reconocida y valorada por la organización.	Cantidad de personas que evalúen la escala valorativa de 1 – 3.	DA - De acuerdo: Consideras que supera las expectativas, va más allá de lo esperado. I – Indiferente: Considera que esta bien, pero que puede optimizar para llegar al nivel satisfactorio.

					DS – Desacuerdo: Considera que no cumple con las expectativas y requiere un plan de acción por parte de la empresa.
Orientación al cliente interno	Cualitativa	Ordinal	Mide el compromiso de los trabajadores para con la empresa y analiza el sentimiento de apreciar a la empresa mediante la alineación de los objetivos (personales – organizacionales).	Cantidad de personas que evalúen la escala valorativa de 1 – 3.	DA - De acuerdo: Consideras que supera las expectativas, va más allá de lo esperado. I – Indiferente: Considera que esta bien, pero que puede optimizar para llegar al nivel satisfactorio. DS – Desacuerdo: Considera que no cumple con las expectativas y requiere un plan de acción por parte de la empresa.

8. METODOLOGIA

8.1 TIPO DE INVESTIGACION.

La investigación es de tipo descriptiva (Bernal Torres, 2006). Con respecto a lo planteado por BERNAL, esta investigación es aquella en donde se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, soportada principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.


Este estudio es de naturaleza descriptiva porque a través de él se busca identificar características o factores de la clínica de Maternidad Rafael calvo, las cuales influyan positiva o negativamente en las formas de conducta o actitudes de los miembros de la organización.


Todo esto, es tomado como sustento para señalar que la investigación que se realizará es de naturaleza descriptiva, se basará en teorías (Litwin y Stringer, Forehand y Gilmer, Kurt Lewin y Likert) ya existentes y se analizarán una serie de variables que nos permitirán conocer la percepción de los empleados de la clínica con respecto a su clima organizacional.


La investigación tendrá como técnica de evaluación una encuesta combinando un poco la observación de situaciones que nos lleven a inferir o complementar conclusiones que arrojen la encuesta.

8.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El Instrumento que utilizaremos fue construido basado en diferentes referencias y/o antecedentes. A continuación se citan los documentos que fueron utilizados para la construcción del instrumento y la forma en la que se utilizó.

 La mayoría de las preguntas se tomaron del estudio realizado por la clínica, con esto, se busca llegar a conclusiones más profundas y exactas, que permitan identificar correctamente las fortalezas y debilidades en el manejo del clima organizacional.

 Como complemento de estas preguntas se utilizó el instrumento del trabajo de grado de José Freddy Cuesta, citado como antecedente del estudio. El instrumento que él utilizó es de la autoría de María Isabel Martínez y busca diagnosticar el clima organizacional de la empresa a través de diversas variables, estableciendo ítems que permitan analizar correctamente el clima organizacional.

 También, se analizaron diferentes documentos de internet, los cuales permiten complementar las preguntas para lograr profundizar en cada una de las variables y llegar a un análisis correcto del manejo del clima organizacional en la clínica Maternidad Rafael Calvo. Las paginas se relacionan a continuación:

- <http://es.scribd.com/doc/12822149/Tesis-La-Cultura-y-El-Clima-Organizacional-Como-Factores-Relevantes-en-La-Eficacia-Del-Instituto-de-Oftalmologia>
- <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis307.pdf>
- http://mggp.otalca.cl/docs/taller_de_salud_publica/ANALISIS_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_EN_EL_HRT.pdf

Siguiendo los pasos planteados por Likert(Namakforoosh Mohammad, 2000), se validó el instrumento a través de una prueba piloto, de la cual surgieron correcciones que fueron acatadas para desarrollar el estudio con mayor facilidad y veracidad.

Para el diseño del instrumento se analizaron ocho variables, las cuales fueron divididas en ítems que permiten una evaluación más detallada de cada variable. El instrumento utilizado se encuentra como (Ver Anexo 1 Encuesta de Satisfacción Cliente Interno)

8.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

8.3.1 Fuentes Primaria

Para lograr los objetivos que se han planteado con anterioridad, es importante la recolección de datos a través de un instrumento apropiado que permita obtener datos exactos y reales. El instrumento será dirigido a una muestra de los 30 trabajadores con vinculación directa y 238 con vinculación indirecta (Ver Anexo 3. Empresas Vinculadas Indirectamente).

Para hallar el tamaño óptimo de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple para población finita, tomando como base a Martínez (Bencardino, 2000)

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Para los trabajadores con vinculación directa:

n: Tamaño de la muestra

N: Total de la población (30 trabajadores con vinculación directa)

Z: 1,96

P: Proporción esperada (Deseamos que sea 5%)

Q: (1-P), es decir, (1-0,05) = 0,95

E: Margen de Error (Deseamos que sea 5%)

Reemplazando los datos en la formula,

$$n = \frac{(1,96)^2 (30)(0,5)(0,95)}{(32 - 1)(0,5)^2 + (1,96)^2 (0,5)(0,95)}$$

$$n = \frac{54,7428}{9,5747} \quad n = 5,71$$

Para los trabajadores con vinculación directa se aplicaran 13 encuestas, de acuerdo con la muestra.

Para los trabajadores con vinculación indirecta:

n: Tamaño de la muestra

N: Total de la población (238 trabajadores con vinculación indirecta)

Z: 1,96

P: Proporción esperada (Deseamos que sea 5%)

Q: (1-P), es decir, (1-0,05) = 0,95

E: Margen de Error (Deseamos que sea 5%)

Reemplazando los datos en la formula,

$$n = \frac{(1,96)^2 (238)(0,05)(0,95)}{(238 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,05)(0,95)}$$

$$n = \frac{43,429288}{0,6107476}$$

$$n = 71,10$$

Es decir, se realizarán 71 encuestas a los trabajadores con vinculación indirecta, junto a estas se realizaran 13 encuestas a los trabajadores con vinculación directa, dando un total de 84 encuestas.

Para seleccionar a los 84 miembros de la empresa que se les aplicara el instrumento, se cuenta con una base de datos, de la cual se escogerán aleatoriamente por muestreo sistemático las personas que se encuestaran.

Para tal efecto, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$K = \frac{N}{n}$$

En donde,

N: Tamaño de la población (268)

n: Tamaño de la muestra (84)

Importante:

Si K es par,

$$\frac{K + 2}{2}$$

Si K es impar,

$$\frac{K + 1}{2}$$

Reemplazando en la formula,

$$K = \frac{268}{84} \quad K = 3,1904$$

$K=3$, al ser un número impar,

$$K = \frac{3+1}{2} \quad K = \frac{4}{2} \quad K = 2$$

Este resultado indica que en la base de datos, los trabajadores se escogerán a partir del número dos y de allí en adelante de dos en dos, es decir, algunas de las posiciones que se escogerán serán, 2, 4, 6, 8, 10... y así hasta tener el número de la muestra.

8.3.2. Fuente Secundaria

Como fuentes secundarias se emplearán los estudios realizados en la clínica, planteado como uno de los antecedentes del estudio, también se utilizarán libros, documentos y artículos referentes al clima organizacional y los autores que se refieren a cada tema.

8.3.3. Tratamiento de la Información

Una vez delimitada la muestra total a la que se aplicara el instrumento, se procede a la recolección de información a través de la encuesta y la observación. Lo que se espera es que la información que se recolecte sea confiable y válida, como lo exponen Roberto Hernández y compañía: "Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales:

Confiabilidad y validez”(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2007).

Luego de obtener la información, se procederá a tabular y analizar cada uno de los resultados de la encuesta y junto con la observación se emitirán conclusiones que llevarán a fortalecer y/o mejorar el clima organizacional de la Clínica Maternidad Rafael Calvo.

Una vez obtenidas las conclusiones, se procederá a realizar un plan de recomendaciones que permitan a la alta gerencia tomar decisiones para la realización adecuada de un plan de acción para la aplicación de las estrategias sugeridas en nuestro estudio.



Capitulo 2

ANALISIS DE FACTORES

2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA E.S.E. CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO

En el presente apartado se muestran las percepciones del personal encuestado de la E.S.E. Clínica de Maternidad Rafael Calvo, con el propósito de caracterizar su clima organizacional. En total, como se aclara en el guión metodológico, las personas objeto de indagación correspondieron a 84 empleados de las diferentes áreas de la organización.

Los resultados de la aplicación del instrumento se presentan en ocho factores, previamente definidos en la operacionalización de las variables. En la primera parte se establece el marco de las condiciones generales de contratación, como tipo de vinculación laboral y tiempo en la compañía, los cuales servirán de parámetros para posteriores análisis.

Con respecto a los factores, en el primero se presenta lo referente a las condiciones de trabajo, ambiente y recursos. Por su parte, en el segundo y tercer factor se establecen los niveles de participación y compromiso para con la empresa, así como los niveles de comunicación e integración, respectivamente.

Los aspectos relacionados a la percepción sobre los elementos estratégicos se presentan en el factor cuatro, estilo y claridad de la dirección. En este se revisan componentes como conocimiento y apropiación del cuadro estratégico, el relacionamiento y comunicación con jefes y en general con la alta dirección, entre otros.

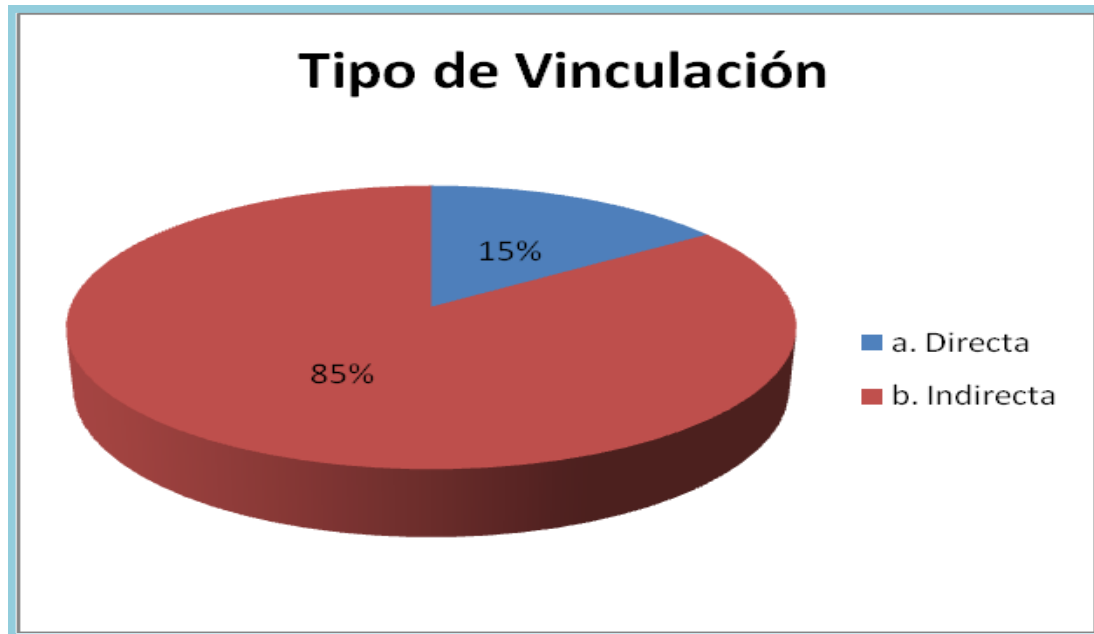
El resto de factores corresponden a aspectos relacionados a salarios y beneficios, desarrollo y motivación, logro y orientación a resultados, así como la orientación al cliente interno.

A continuación, se relacionan los resultados de cada uno de los factores.

2.1. CONDICIONES GENERALES DE CONTRATACIÓN

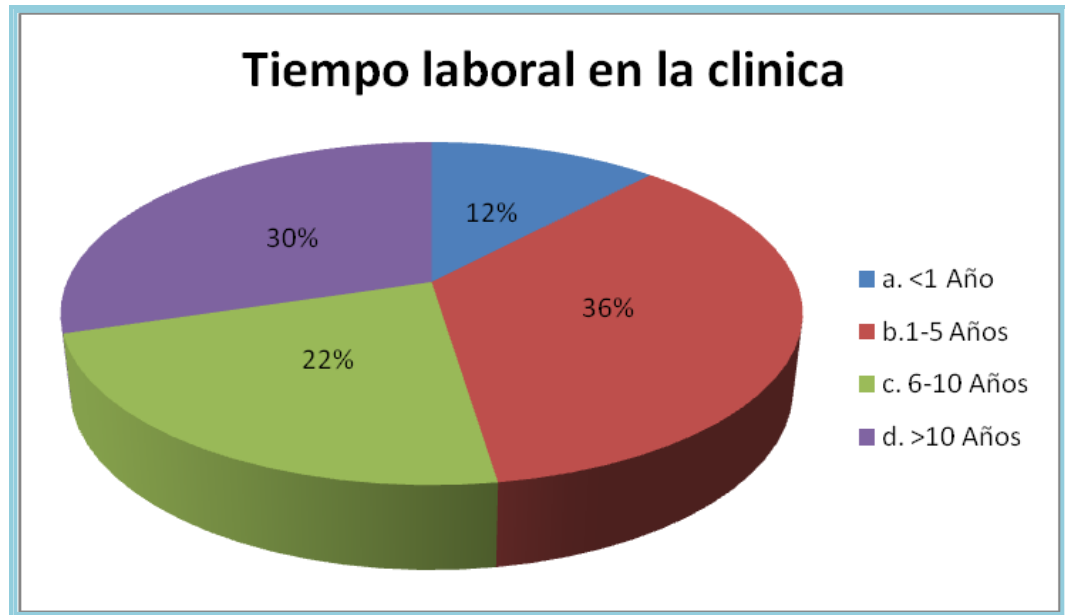
Se inició preguntando sobre el tipo de vinculación, ya que se parte de un supuesto⁴, que considera que el empleado con una vinculación indirecta se encuentran más satisfecho con el clima organizacional, que aquella que es contratada de manera directa por la empresa. A continuación se relacionan las gráficas con su respectivo análisis.

⁴Nota aclaratoria: Este supuesto parte de la hipótesis en donde se señala la relación inversa existente entre tipo de vinculación y satisfacción de los empleados. Se sustenta, en la apreciación del Gerente General de la Compañía, lo cual se convierte en una de las razones que justifican la presente investigación.

Grafica 1. Tipo de vinculación

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la gráfica N°1, un 16% de los trabajadores encuestados tienen una vinculación directa y un 84% con vinculación indirecta con la empresa. En total la empresa, en el momento de la aplicación del instrumento, contaba con una planta de personal de 268 empleados, de los cuales 30 se encuentran vinculados de manera directa, mientras que 238 de manera indirecta. En este sentido, y partiendo del supuesto planteado, un número bastante mayor de empleados con vinculación indirecta, representarían una percepción satisfactoria respecto al clima laboral.

Grafica 2. Tiempo Laboral en la Clínica

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, se pregunta sobre el tiempo que llevan laborando en la empresa, en el entendido, que con el transcurrir del tiempo se logra un mejor conocimiento de las condiciones generales del ambiente de trabajo.

Como se puede observar en la gráfica N° 2, más del 50% de los encuestados han laborado por más de cinco años en la organización, mientras el 36% se ubican entre uno y cinco años. Por su parte, solo diez personas de las 84 encuestas señalan que han estado vinculadas por menos de un año.

Estos datos son importantes, ya que como se expresó anteriormente, el factor tiempo es significativo a la hora de indagar sobre el conocimiento y

apreciación sobre los elementos que determinan un ambiente laboral. En este sentido, más del 80% del personal encuestado manifiestan tener más de un año trabajando en la empresa.

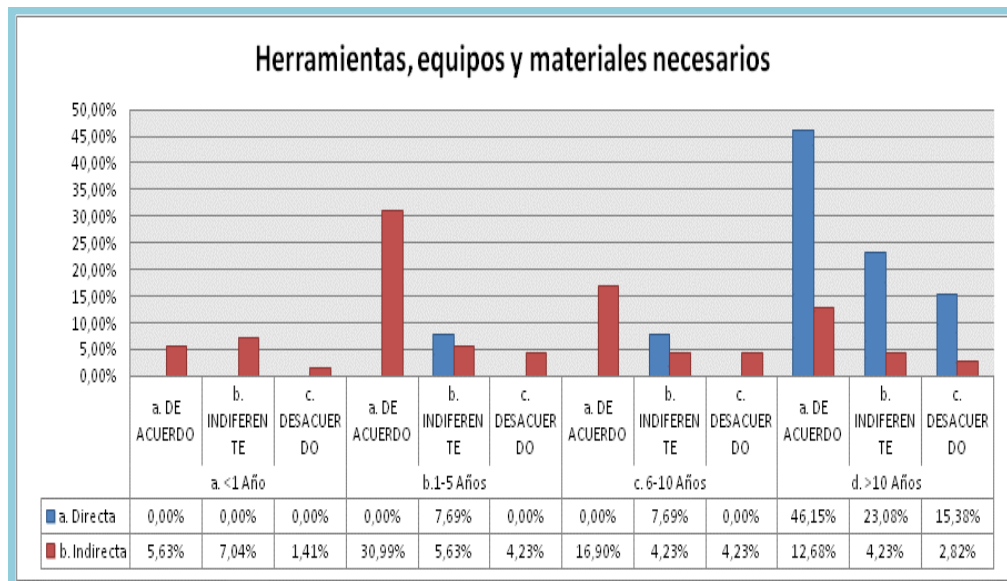
2.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES

2.2.1 CONDICIONES DE TRABAJO, AMBIENTE Y RECURSOS

El primer factor que se evalúa son las condiciones de trabajo, ambiente y recursos, en ella se encuentran cinco variables independientes que permiten analizar nueve ítems importantes y necesarios para el desarrollo de mejores condiciones laborales. A continuación se muestran cada uno de estos componentes con sus resultados y análisis.

- HERRAMIENTAS Y MATERIAL DE TRABAJO**

Grafica 3. Herramientas, Equipos y Materiales Necesarios



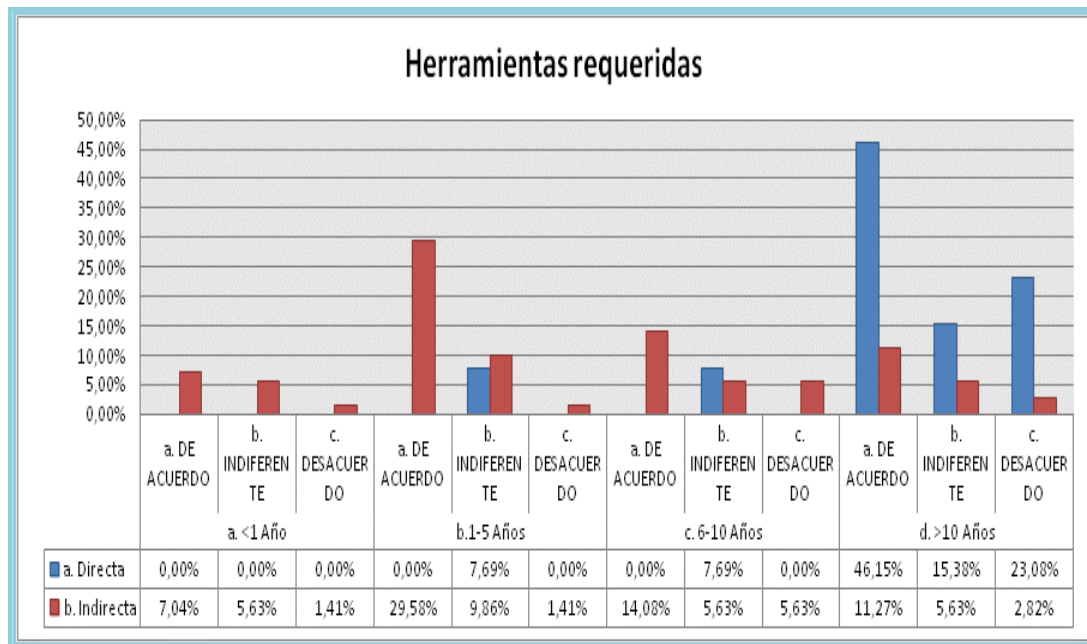
Fuente: Elaboración propia

En este aspecto, y como se observa en la gráfica N°3, los miembros de la clínica se encuentran satisfechos en más de un 45% con las herramientas, equipos y materiales que la empresa les brinda para el desarrollo de sus actividades, es decir, consideran que este aspecto supera sus expectativas e incluso va más allá de lo esperado.

Además, podemos destacar que el mayor porcentaje de satisfacción se encuentra representado en los miembros que tienen una vinculación de tipo directa y con más de diez años de labor, con un 46,15% de satisfacción, y seguido por un porcentaje del 30,99% en los empleados con vinculación de tipo indirecta con uno y cinco años en la organización.

Por otra parte, encontramos niveles de insatisfacción no muy altos. Estos se pueden observar en los miembros de vinculación directa con 15,38% y en un 16,90% en los trabajadores con vinculación indirecta, con más de diez años y entre uno a cinco años, respectivamente.

Likert en su modelo de clima organizacional (Gonçalves, 2009), menciona que las herramientas, equipos y materiales hacen parte de las variables causales y estas son considerados elementos necesarios y fundamentales para la realización de las actividades en forma adecuada dentro de cualquier organización.

Grafica 4. Herramientas Requeridas

Fuente: Elaboración Propia

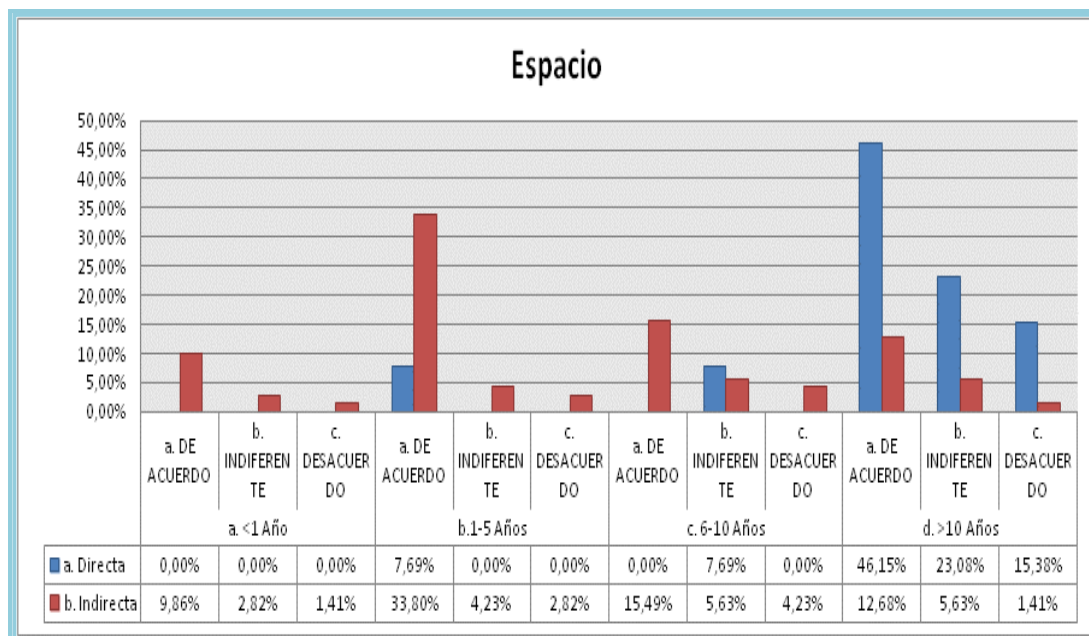
En cuanto a las herramientas requeridas, sucede un comportamiento similar al de la gráfica anterior, las personas que se sienten más satisfechas con las herramientas que requiere su cargo son los que tienen una vinculación de tipo directa y que tienen más de diez años de laborar en la empresa, seguida por las personas de vinculación indirecta pero con uno y cinco años de contratación.

En la gráfica N° 4, el nivel de indiferencia se encuentra representado en aquellas personas que llevan más de diez años de trabajar en la empresa, con un 28,71%, este porcentaje de trabajadores con vinculación directa e indirecta

consideran que existen las herramientas pero que estas deben mejorar para llegar a un nivel de satisfacción adecuado.

- **ESPACIO COMODO Y SUFICIENTE**

Grafica 5 Espacio



Fuente: Elaboración Propia

La clínica presenta niveles de satisfacción altos para este ítem, como se muestra en la gráfica N° 5. En todas las categorías la respuesta de acuerdo es la que mayor porcentaje representa y son muy pocos los que se encuentran insatisfechos con el espacio que le proporciona la empresa.

Reaparece un comportamiento semejante al de las gráficas anteriores, donde las personas que consideran tener un espacio suficiente y cómodo, son las que tienen contrato con vinculación directa y tienen más de diez años de

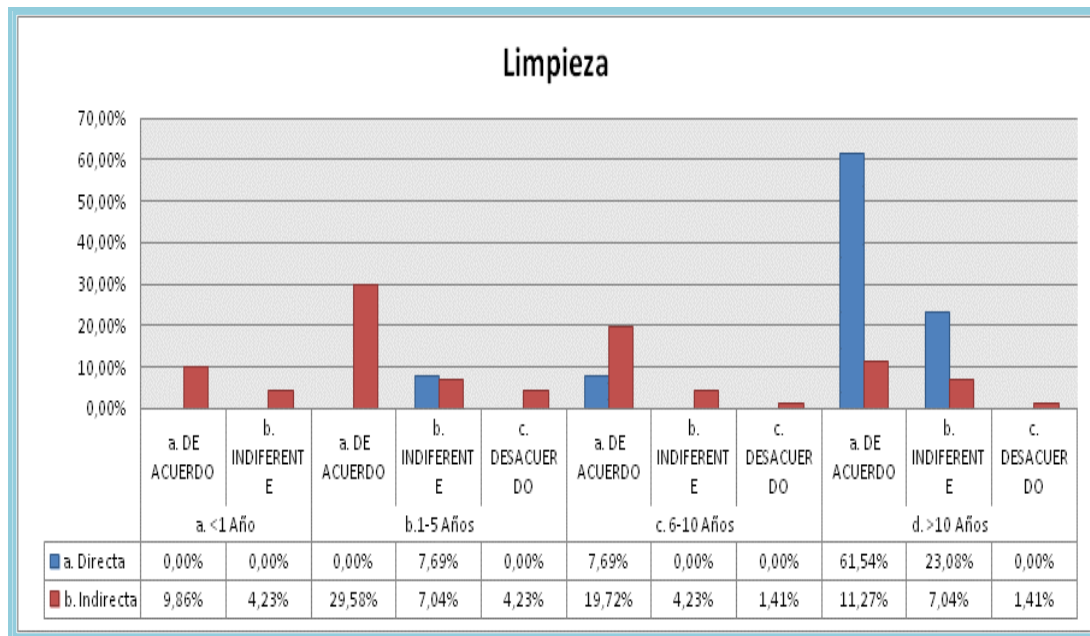
pertenecer a la institución. Mientras, que los niveles de insatisfacción, son bajos, solo un 15,38% de los miembros encuetados consideran que la empresa no cuenta con espacios cómodos ni suficientes para la realización de sus actividades.

Se retoma nuevamente el fallo que se viene presentando en la hipótesis, pues hasta el momento los resultados indican que se encuentran más satisfechos aquellos que presentan vinculación directa que los indirectos.

Con referencia al espacio, Litwin y Stringer plantean una serie de dimensiones, las cuales son consideradas elementos condicionantes del estado climático u otros, y que a su vez son indispensables para el buen desarrollo de las actividades en el trabajo, entre estas, se destaca la estructura (Gonçalves, 2009).

- **AMBIENTE FISICO**

También, hacen parte de las dimensiones de Litwin y Stringer (Gonçalves, 2009), todos aquellos elementos relacionados con el ambiente físico, para este caso, la limpieza, el ruido y la iluminación, los cuales se presentan a continuación.

Grafica 6. Limpieza

Fuente: Elaboración propia

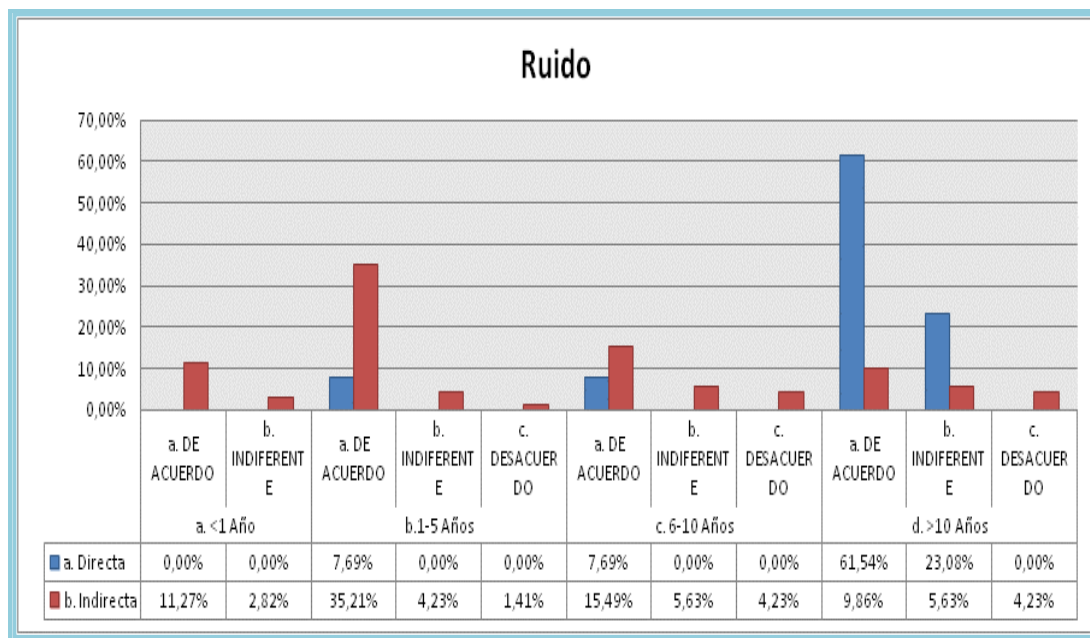
En cuanto a la limpieza, sigue existiendo un alto grado de satisfacción por parte de los miembros de la organización. Se observa en la gráfica N° 6 que con un 61,54% los empleados se sienten conforme y a gusto con el aseo que la empresa realiza, así, se puede decir que la empresa cuenta con un personal de servicio atento y cumplido, además de herramientas y equipos adecuados para cubrir con la limpieza de las instalaciones.

Este gran porcentaje de satisfacción, se ve reflejado nuevamente en los empleados con vinculación directa y aquellos que tienen más de diez años en la organización, seguido de un porcentaje de 30% para los empleados con

vinculación indirecta y que tienen de entre uno y cinco años de trabajar en la empresa.

Aunque el porcentaje de insatisfacción en este ítem sea pequeño, las personas que se encuentran insatisfechas con la limpieza de la empresa, están representadas por personal vinculado indirectamente y que llevan trabajando en la empresa más de un año.

Grafica 7. Ruido



Fuente: Elaboración Propia

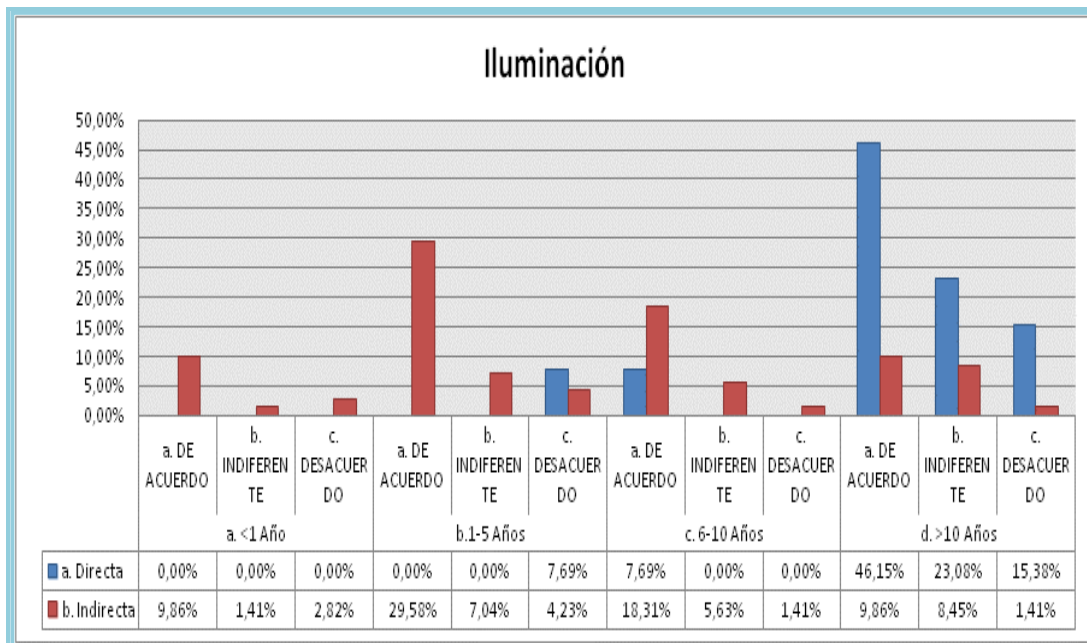
Con relación al ítem del ruido, la situación es muy parecida a la iluminación de la organización, un porcentaje alto considera que el ruido es manejado y que supera sus expectativas o va más allá de lo esperado. Con un

61,54% en personas de acuerdo, con vinculación de tipo directa y con más de 10 años perteneciendo a la institución.

Este porcentaje se refleja en alta proporción sobre todo con las personas que tienen un mayor conocimiento de la clínica y que tienen un grado alto de experiencia.

Los índices de insatisfacción, al igual que la gráfica anterior, solo se presentan en los trabajadores con vinculación indirecta, con porcentajes de 9,47% de todo el personal encuestado.

Grafica 8. Iluminación



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la gráfica N° 8, el factor iluminación tiene una acogida similar a los aspectos anteriores, mas sin embargo, en esta ocasión los niveles de insatisfacción se alcanzan a percibir diferentes a las gráficas anteriores.

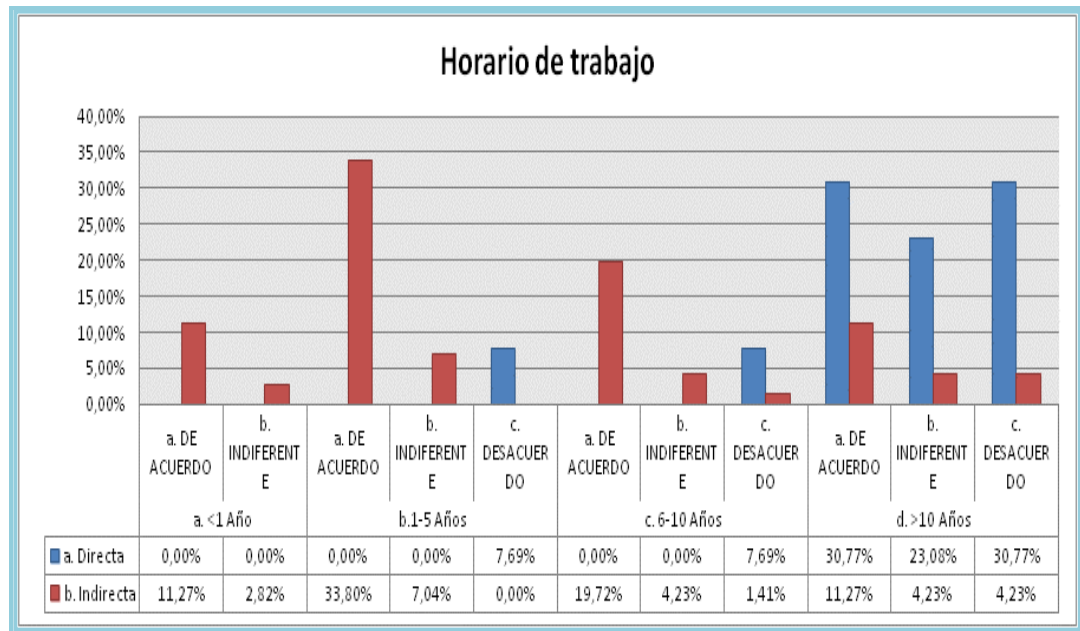
Para empezar, se reconoce el índice de favorabilidad que sigue existiendo en un 46,15% en las personas que se encuentran con vinculación directa y que tienen más de diez años de laborar en la empresa.

Por otra parte, en las gráficas anteriores, relacionadas con el ambiente físico, la opción de respuesta: desacuerdo, no se percibía en grandes valores de ninguno de los dos tipos de vinculación, y en esta grafica se aprecia que desde menos de un año de laborar en la clínica, las personas encuestadas en un 2, 82% consideran que la iluminación no es buena y así sigue en aumento hasta finalizar con las personas de más de diez años y con una vinculación directa en la empresa con un 15, 38%.

Igualmente ocurrió con el nivel de indiferencia, sobre todo en el rango de personas con más de diez años de labor en la empresa, en donde el personal con vinculación directa se siente indiferente en un 23,08% y en un 8,45% los miembros con vinculación indirecta.

- **HORARIO DE TRABAJO**

Grafica 9. Horario de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se preguntó a los empleados si consideraban adecuado su horario de trabajo, esto con el fin de conocer uno de los segmentos planteados por Litwin y Stringer, en donde señalan las consecuencias para la organización (Gonçalves, 2009), aquí, muestran que la empresa debe conocer, mejorar y fortalecer las percepciones de sus miembros sobre variables determinantes en el clima laboral, tales como, el horario de trabajo.

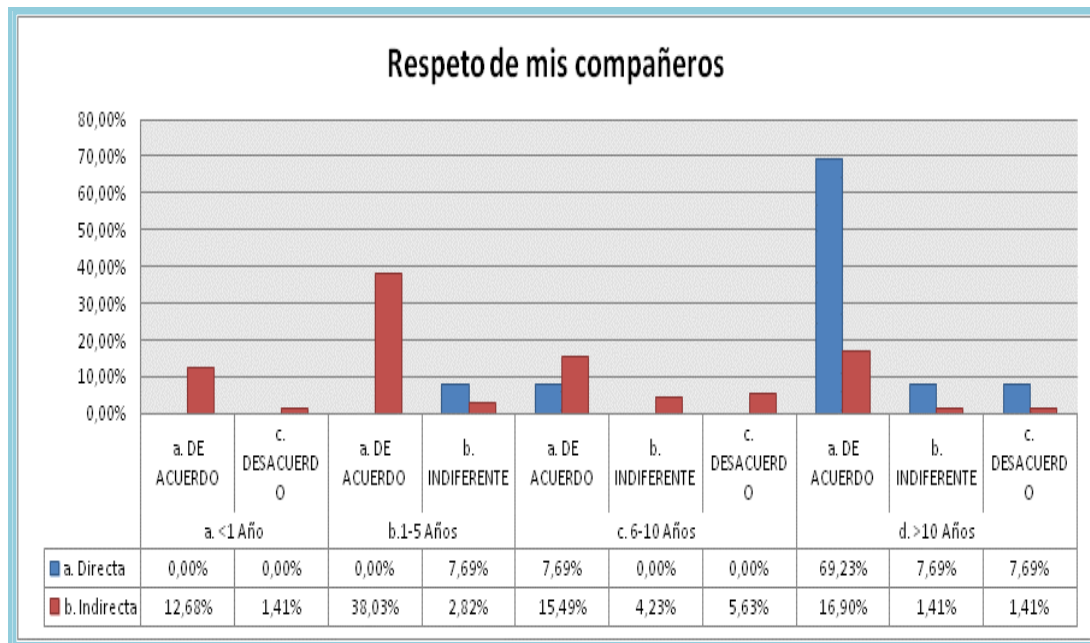
En los resultados que nos muestran la gráfica N° 9, se aprecia un mayor nivel de satisfacción en los empleados con vinculación de tipo indirecto con un 33,80% de personas de acuerdo con su horario de trabajo.

A diferencia de lo que se viene presentando, en esta grafica se aprecian respuestas iguales en el nivel de empleados con más de diez años de labor en la empresa y con vinculación directa. En el rango de satisfacción e insatisfacción, los empleados muestran un porcentaje de 33,77% para ambas respuestas, y un 23,08% afirman sentir indiferencia por su horario de trabajo.

Con esto, se puede decir que hasta el momento los empleados con vinculación directa y con más de diez años de trabajo en la empresa, se encuentran divididos en su percepción de horarios de trabajo, mientras los de miembros con vinculación directa se sienten más satisfechos con este ítem.

- **SENTIMIENTO DE RESPETO**

Grafica 10. Respeto de mis compañeros



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con las dimensiones que plantean Litwin y Stringer, entre estas se puede encontrar una que lleva por nombre *relaciones* (Gonçalves, 2009), definida como las apreciaciones que tienen los trabajadores acerca de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones entre compañeros, jefes y subordinados.

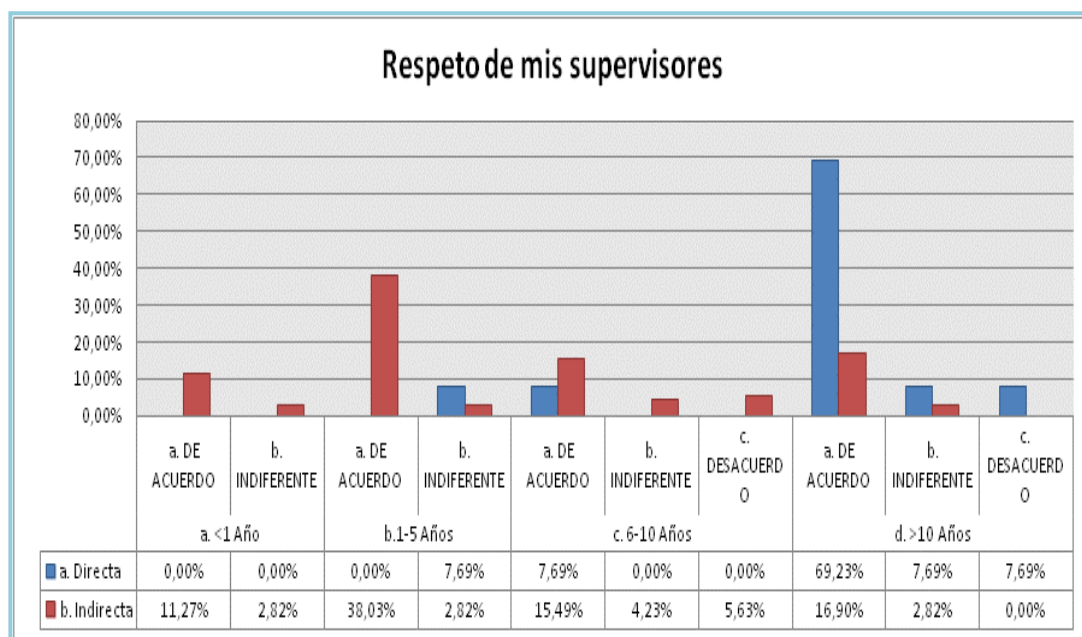
Por esta razón, se indaga acerca del sentimiento de respeto entre compañeros y supervisores, a fin de conocer si este aspecto afecta o no al desarrollo del ambiente de trabajo en la clínica.

En la gráfica N° 10 se observan las apreciaciones de las personas encuestadas con respecto al sentimiento de respeto entre compañeros, en donde un 70% de los trabajadores con vinculación directa y con más de 10 años de labor en la empresa, consideran que estas relaciones de respeto entre compañeros, superan sus expectativas, es decir son adecuadas y se sienten bien con su equipo de trabajo.

Con respecto a los trabajadores con vinculación indirecta, el mayor porcentaje de satisfacción lo encontramos en aquellos trabajadores que llevan entre uno a cinco años de laborar en la institución, con un porcentaje del 38,03%.

Aunque los índices de insatisfacción no son tan altos para ambos tipos de vinculación, el porcentaje más representativo en desacuerdo con esta pregunta se encuentra en aquellos empleados con vinculación directa y con más de diez años de pertenecer en la institución.

Grafica 11. Respeto de mis supervisores



Fuente: Elaboración propia

Como último ítem a valorar dentro de las condiciones de trabajo y recurso, encontramos el respeto por parte de los supervisores en la empresa, aquí, se observa que las relaciones entre compañeros y supervisores son muy parecidas para la mayor parte de los miembros de la organización que fueron encuestados.

Como se aprecia en la gráfica N°11, existe igual porcentaje de satisfacción en los empleados con vinculación de tipo directa e indirecta que tienen más de 10 años y entre uno y cinco años de trabajo en la institución, respectivamente. Para estas personas las relaciones con el supervisor son buenas, superan sus expectativas y se podría decir que las consideran iguales a las relaciones de respeto entre sus compañeros.

En referencia a los porcentajes de insatisfacción, disminuyeron en mayor proporción en los trabajadores de vinculación indirecta y con más de diez años de pertenecer a la empresa, esto con relación a los porcentajes presentados en la gráfica anterior; mientras que en esta misma situación, los empleados con vinculación directa mantuvieron este porcentaje.

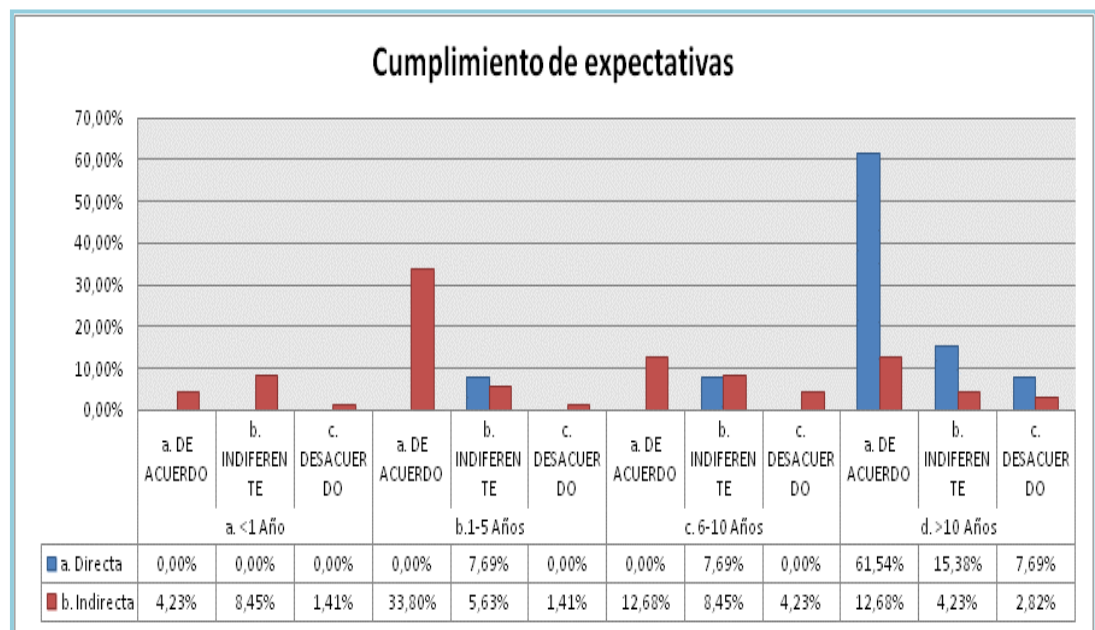
Se puede decir entonces, que los empleados directos consideran tener una relación parecida entre compañeros y supervisores; mientras que los empleados con vinculación indirecta consideran un poco mejor las relaciones entre supervisores que con los compañeros.

2.2.2 PARTICIPACION Y COMPROMISO

Como segundo factor a evaluar se estableció la participación y compromiso, en este se encuentran cinco variables independientes que permiten analizar seis ítems que ayudan a que las personas mantengan buenos niveles de participación y compromiso en una empresa. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

- **EXPECTATIVAS**

Grafica 12. Cumplimiento de expectativas



Fuente: Elaboración Propia

Para el cumplimiento de las expectativas, Likert plantea una dimensión de *motivación* (Gonçalves, 2009), en donde expone que este es un factor capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Así, el cumplimiento

de las expectativas de las personas en una organización, se convierten en un hecho de realización o fracaso personal, pero que a la vez se ve reflejado en el cumplimiento de metas u objetivos.

Siendo así las cosas, las personas encuestadas consideran en gran proporción que sus expectativas se han visto cumplidas, sobre todo aquellas que tiene vinculación directa y con más de diez años de trabajar en la empresa. En esta pregunta es lógico que ocurra esto, pues son personas que tienen varios años vinculados a la misma organización, en donde se ve reflejado un gran cumplimiento de sus expectativas, ya que en caso de no ser así, lo más seguro es que habrían abandonado el empleo.

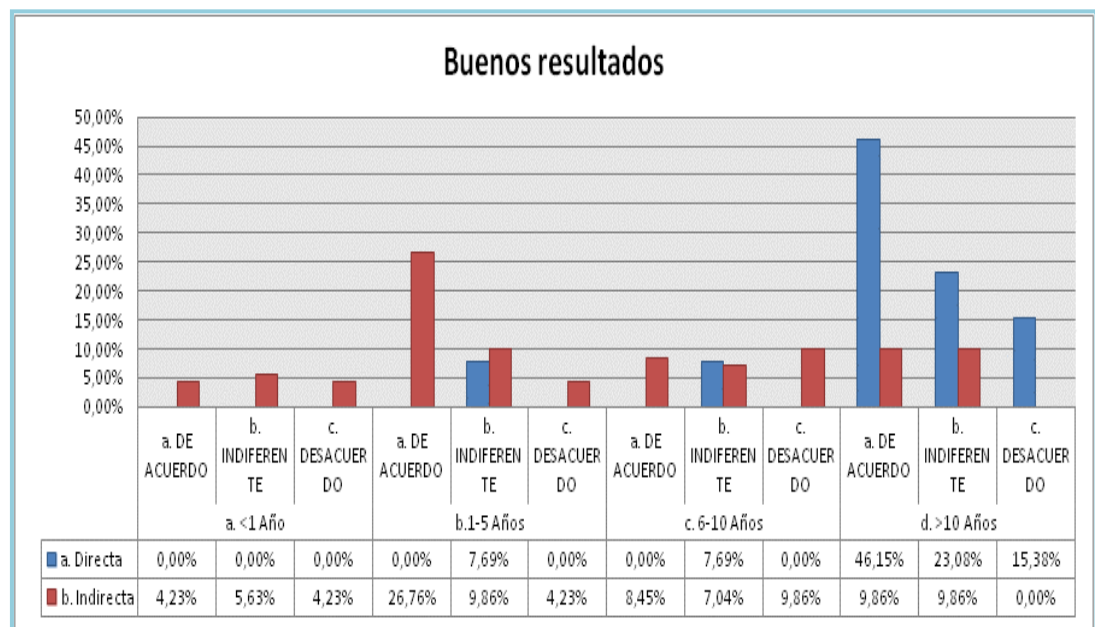
Además, se ratifica la satisfacción cuando se observa que el segundo porcentaje con grado de aceptación, se encuentra en aquellas personas que tienen entre uno y cinco años de pertenecer a la institución.

A nivel general, se asume que los empleados con vinculación indirecta desde que tienen más de un año de trabajar en la empresa, sienten que sus expectativas se cumplen, mientras que los de vinculación tipo directa, sienten que estas expectativas se cumplen a partir de los diez años de vincularse en la organización, pues si se observa en la gráfica N°12 antes de los diez años, este personal se siente indiferente ante esta situación.

Los niveles de personas en desacuerdo aparecen en todos los rangos de tiempo de vinculación, pero estos no son tan representativos. Mas sin embargo, la empresa debe analizar porcentaje que existe en el rango de más de diez años, pues en este punto deben ser personas que trabajan sin ánimo de cumplir metas ni objetivos.

- **RECONOCIMIENTO**

Grafica 13 Buenos resultados



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la dimensión motivación planteada por Likert, el reconocimiento es un elemento esencial, pues a través de él se refuerzan las acciones o comportamientos que la organización desea ver repetidas por los empleados,

pues gracias a ellas, se han logrado metas, objetivos o propósitos necesarios para el buen funcionamiento de los procesos en la empresa.

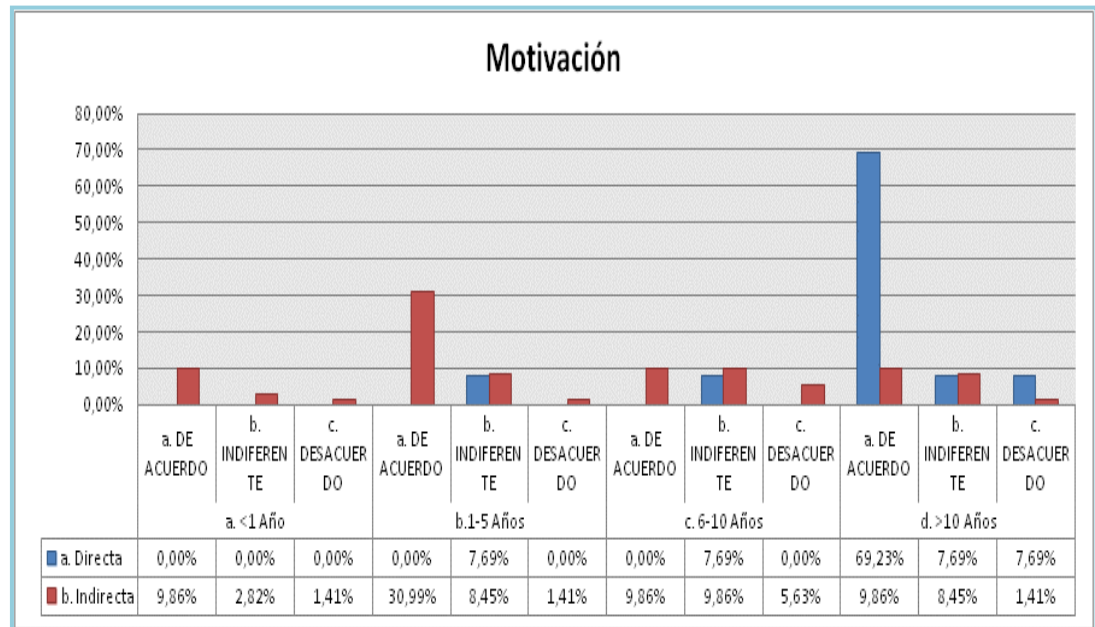
Como se observa en la gráfica N° 13, las respuestas en esta pregunta se perciben muy dispersas. Las personas que están vinculadas en la empresa con menos de un año y de tipo directo, en aproximado un 5% consideran estar en acuerdo, otro 5% en indiferencia y el restante en desacuerdo.

En cuanto al personal con vinculación directo, su gran porcentaje de satisfacción se refleja solo en el personal con más de diez años de vinculación en la clínica, su punto de indiferencia total es de 38,46% repartido en diferentes tiempos de vinculación y la insatisfacción se encuentra solo en el personal con más de diez años, con un porcentaje de 15,38%.

Las personas que sienten menos reconocimiento en la organización, son aquellos que se han vinculado hace menos de un año y entre seis y diez años.

- MOTIVACION**

Grafica 14 Motivación



Fuente: Elaboración propia

A nivel general de motivación los miembros que más se sienten satisfechos son los empleados con vinculación directa y con más de diez años en la empresa, y los que poseen vinculación indirecta pero con uno y cinco años de pertenecer a la organización.

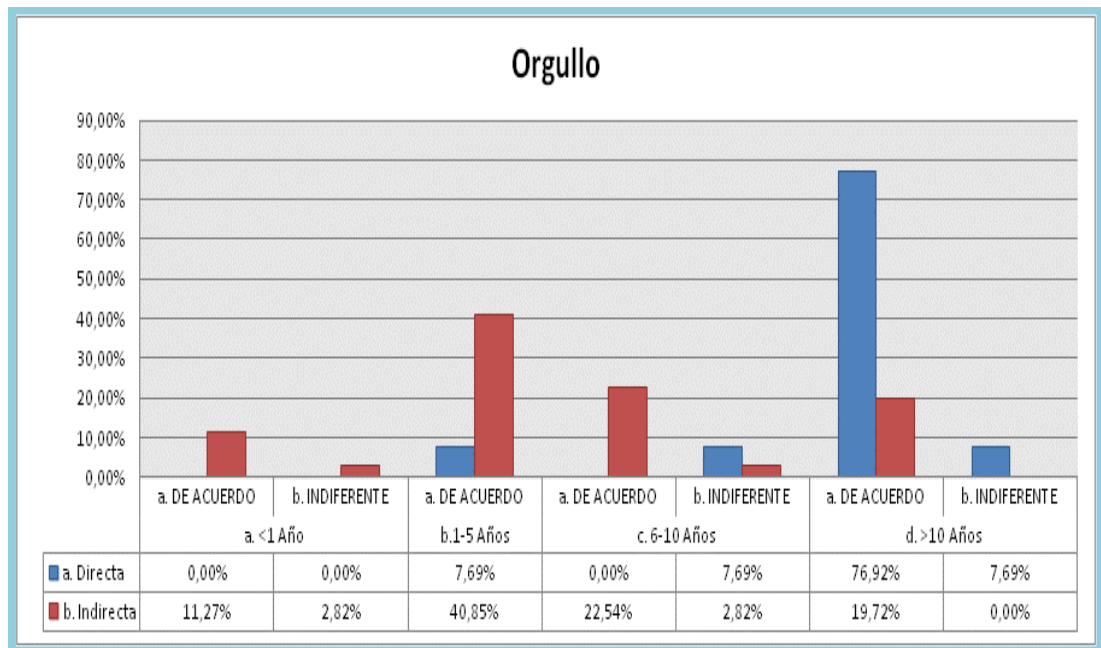
En cuanto a los niveles de indiferencia, estos reflejan porcentajes generales de 23,07% y 29,58%, para el personal con vinculación directa e indirecta, respectivamente.

Nuevamente se retoma la hipótesis planteada, pues hasta el momento las personas que se encuentran con mayor grado de satisfacción han sido los que tienen contrato directo y con más de diez años de labor en la empresa, sin dejar de aclarar que también existe un porcentaje alto en vinculación de tipo indirecta.

En referencia a los niveles de insatisfacción, y en relación al personal vinculado directamente, solo se muestra en desacuerdo aquellos que tienen más de diez años de trabajar en la empresa, el resto del porcentaje se refleja en el personal vinculado indirectamente y se encuentra discriminado en todos los rangos de años.

- **ORGULLO**

Grafica 15. Orgullo



Fuente: Elaboración propia

El sentimiento de orgullo hacia una institución, hace parte de la *identidad* (Gonçalves, 2009), definida por Litwin y Stringer en sus dimensiones de clima organizacional; para ellos la identidad refleja el sentido de pertenencia a la institución, lo que a su vez se traduce en la sensación de compartir objetivos personales con la empresa.

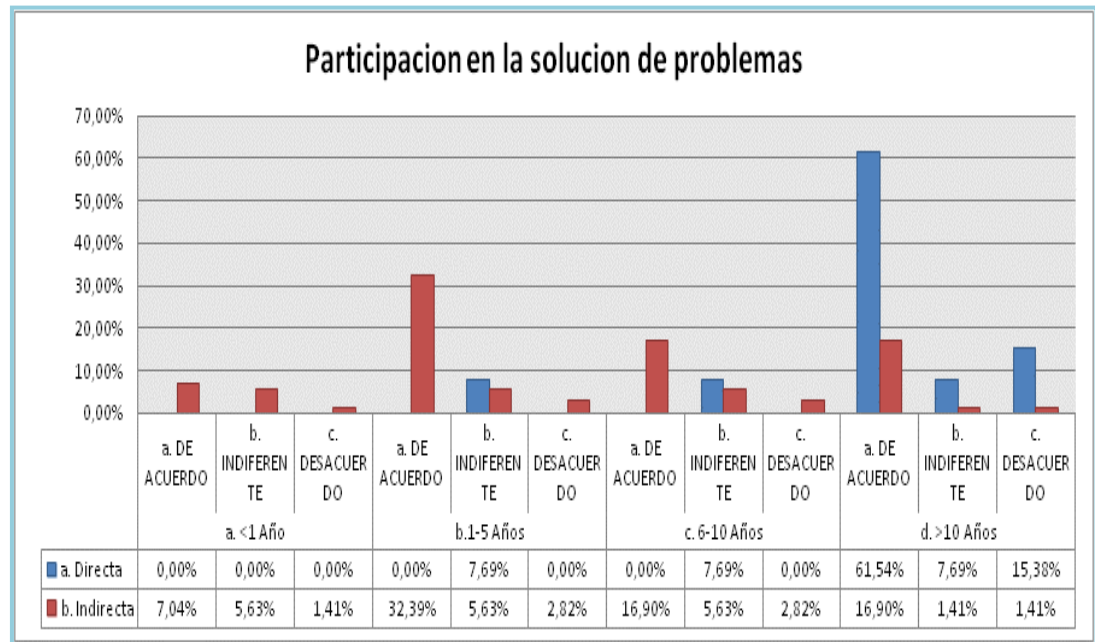
Como se puede apreciar en la gráfica N° 15 no existe ninguna persona que se sienta insatisfecho al pertenecer a la clínica, la mayor parte de las personas se encuentran orgullosas de pertenecer a la empresa.

En cuanto al personal vinculado directamente con la institución, un porcentaje de 84,61% se encuentran orgullosos de pertenecer a la organización, el 15,39% restante se encuentra indiferente, es decir, se sienten orgullosos pero han de existir aspectos que no han permitido que no lleguen a un nivel superior.

Por otra parte, el personal que más se siente orgulloso de pertenecer a la clínica, son los que tienen un tiempo de vinculación de uno a cinco años, pues para ellos la empresa ha llegado a superar sus expectativas.

- **SOLUCION DE PROBLEMA**

Gráfica 16. Participación en la Solución de Problemas



Fuente: Elaboración propia

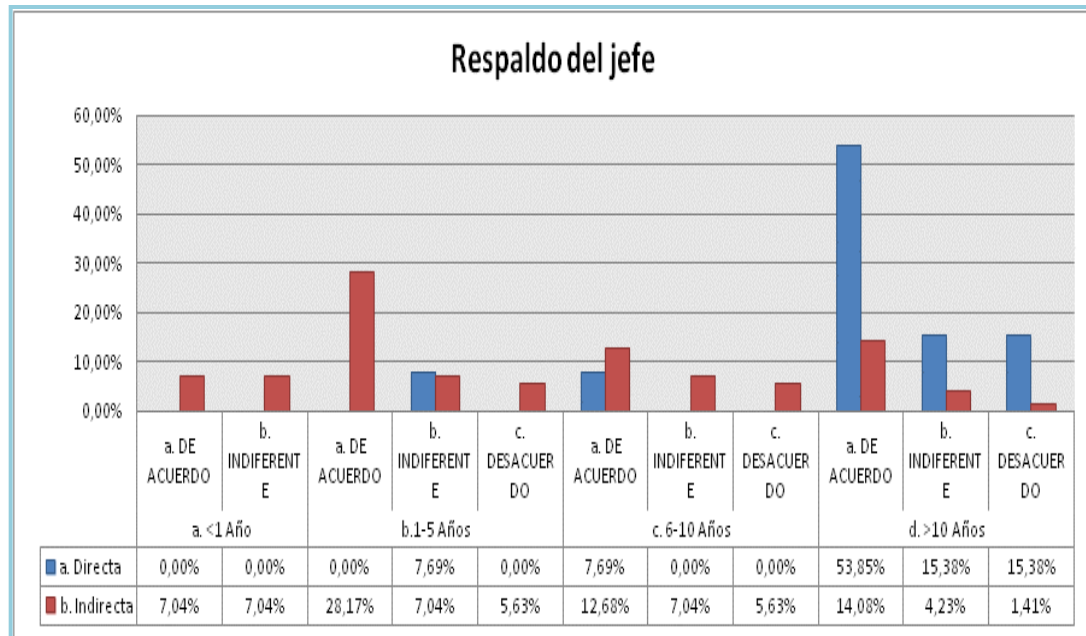
Como se aprecia en la gráfica N° 16, los porcentajes de participación en la empresa son altos, más de la mitad de los encuestados con vinculación de tipo directa, consideran que pueden dar soluciones a un problema y que estas soluciones son tomadas en cuenta por la empresa. También existe una percepción parecida entre los empleados con vinculación indirecta, aunque un poco más dispersa; para ellos en un 73,23% consideran poder tomar decisiones dentro de la organización.

Este ítem, es conocido y analizado en la teoría de Likert como clima participativo (Gonçalves, 2009), en donde existe confianza por parte del jefe

hacia el subordinado para que este tome decisiones y satisfacer necesidades de interacción entre ambas partes.

Tomando en cuenta esto, participación en la toma de decisiones es importante para los empleados pues de esto se desprende el grado de confianza que el jefe tiene sobre un subordinado.

Los grados de mayor insatisfacción en este ítem, se ven reflejados en los trabajadores de vinculación directa y con más de diez años de pertenecer a la institución, aunque sea muy poco el porcentaje, es alarmante saber que después de tanto tiempo de pertenecer a una institución todavía no exista confianza para la toma de decisiones. La empresa debe entrar a reconocer estas personas y analizar de que parte está el error, si del lado del empleado o del empleador.

Grafica 17. Respaldo del jefe

Fuente: Elaboración propia

Dentro del clima participativo, el respaldo del jefe muestra al igual que la participación, el grado de confianza que existe entre el supervisor y el subordinado, de aquí la importancia de realizar este tipo de preguntas en el estudio.

Para este ítem, y como se aprecia en la gráfica N° 17 al igual que la participación, el respaldo del jefe es satisfactorio para la mayor parte de los encuestados, en cuanto a los vinculados directamente con la empresa, en un 61,54% consideran que su jefe siempre los respalda cuando toman una decisión dentro de su área laboral. Un 15,38% se encuentran insatisfechos, y el

resto consideran que pueden tomar decisiones pero que en algunas ocasiones no son respaldadas por su jefe.

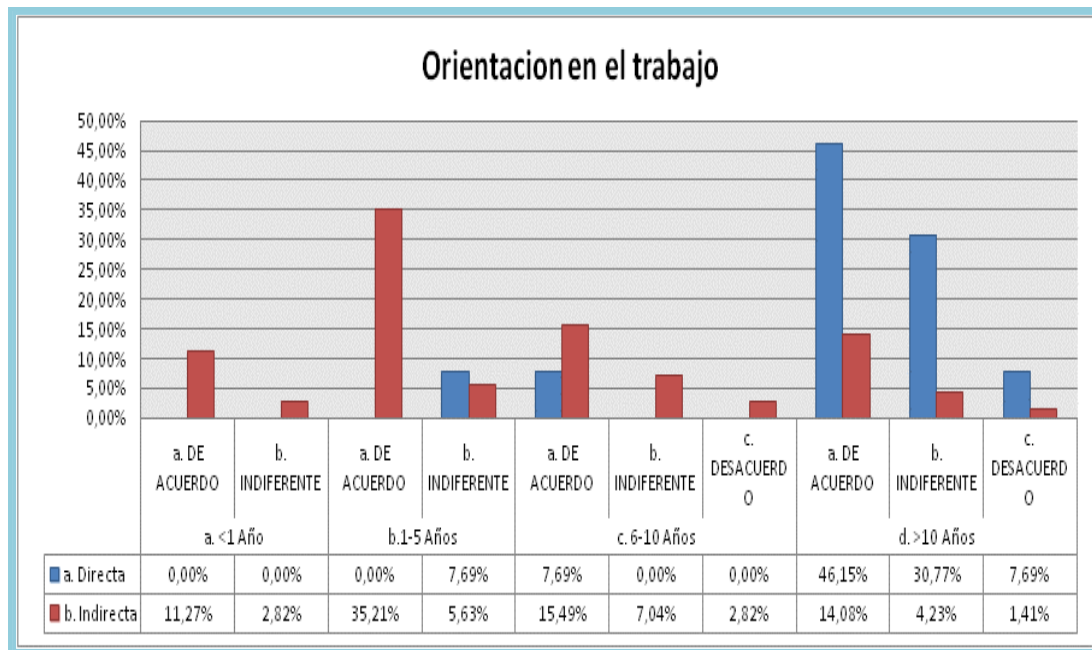
En cuanto al personal de vinculación indirecta, un porcentaje de 62,51% se sienten satisfechos con este ítem, y se encuentran más representados en el rango de tiempo de uno y cinco años. Por su parte, los grados de insatisfacción, poseen un porcentaje de 12,67% en todos los rangos de tiempo establecidos en este estudio.

2.2.3 COMUNICACIÓN E INTEGRACION

Como tercer factor a evaluar, se analizó la comunicación e integración, en este se encuentran dos variables independientes que permiten analizar nueve ítems. En este aspecto surgen los siguientes resultados.

- **ORIENTACION**

Dentro de la interacción (Gonçalves, 2009), definida en las dimensiones propuestas por Likert, la orientación se incluye como un factor que permite la integración recíproca entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan para lograr objetivos o metas preasignadas.

Grafica 18. Orientación en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

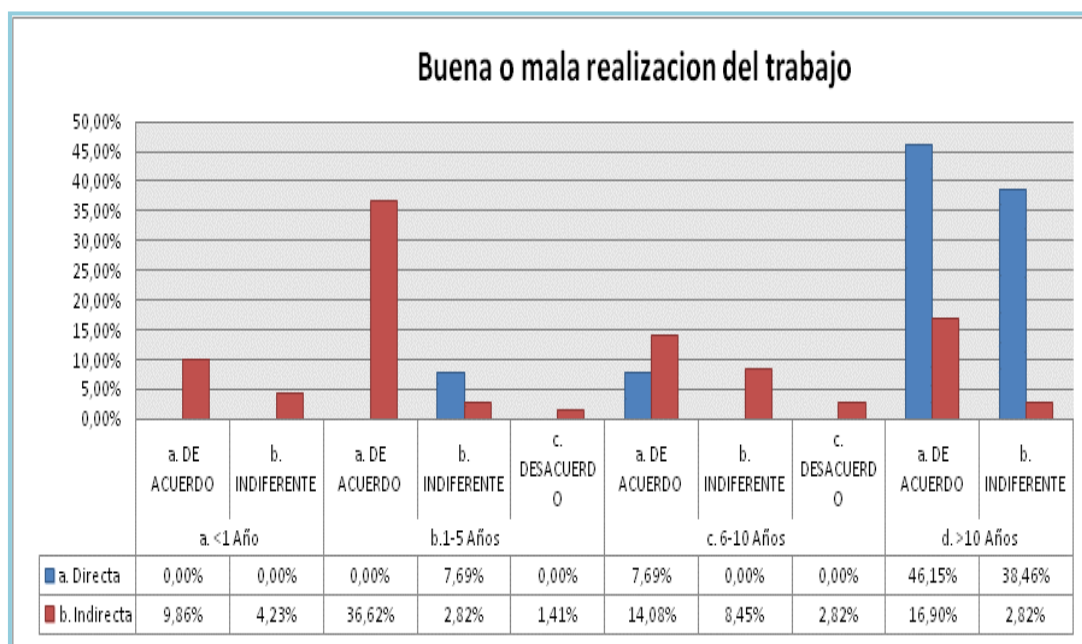
En este aspecto, la orientación del jefe inmediato es percibida satisfactoriamente por más de la mitad de todos los encuestados en ambos tipos de vinculación. Por una parte aquellos que tienen más de diez años de labor, consideran en un 46,15% que el jefe inmediato los orienta en todas sus labores y que está atento a cualquier equivocación para corregir. Por otro lado, un 35,21% de vinculados indirectos y con uno a cinco años de vinculación, consideran que este ítem es excelente y que supera sus expectativas.

En cuanto al grado de indiferencia es evidente sobre todo en el rango de tiempo de 10 años, en este los empleados con vínculo directo consideran que

esta orientación es buena, pero que deben realizarse acciones para llegar a un nivel de satisfacción adecuado.

Por su parte, el grado en desacuerdo se refleja con mayor porcentaje en los empleados con vínculo indirecto, y con seis y diez años de vinculación, para ellos sus supervisores no realizan una buena orientación en sus actividades y consideran la aplicación urgente de un plan de acción para este aspecto.

Grafica 19. Buena o mala realización del trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Con esta grafica N° 19 se evidencia la buena relación que existe con el jefe y su acompañamiento en el trabajo que realiza el subordinado, los porcentajes más representativos se evidencian en el tiempo de vinculación con

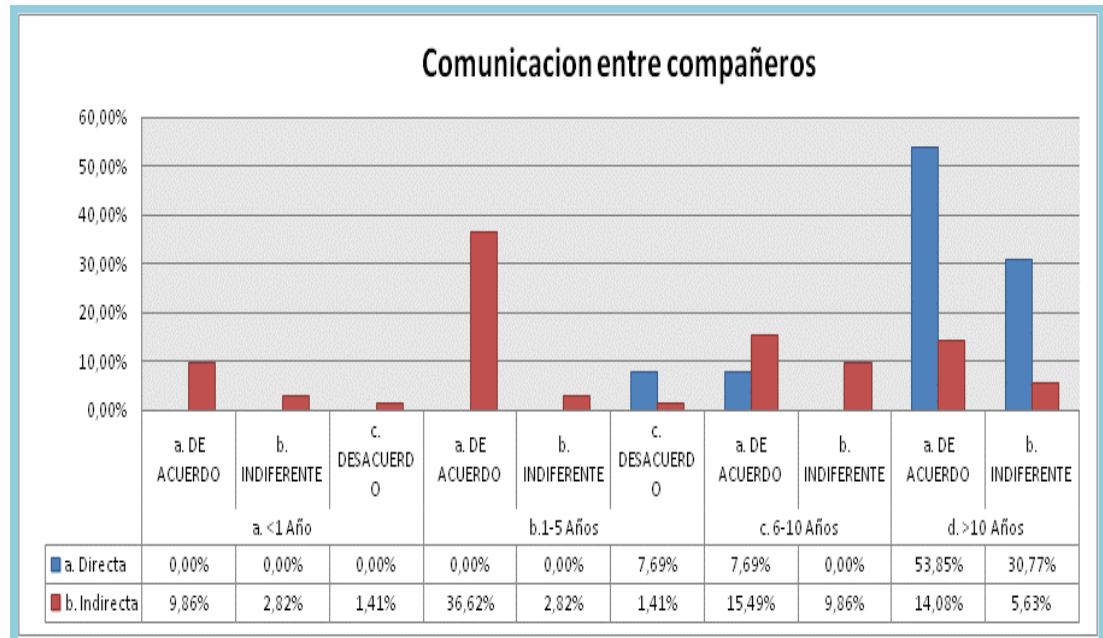
más de diez años, en donde un porcentaje de 46,15% considera que su jefe le comunica adecuadamente cuando está realizando bien o mal su trabajo (esto para los empleados con vinculación directa), en esta misma línea, se observa un alto grado de indiferencia por parte de los mismos miembros, considerando que no todas las veces su jefe les comunica o retroalimenta la forma en que se está realizando las responsabilidades.

Para el caso de los trabajadores con vinculación indirecta, se puede resaltar la favorabilidad que muestran los empleados con uno y cinco años de labor, quienes con un 36, 62%, se sienten satisfechos con la forma en que su jefe indica el modo de realizar el trabajo.

Los índices de insatisfacción no se muestran en aquellos empleados que tienen menos de un año de vinculación y aquellos que tienen más de diez años.

- **COMUNICACIÓN**

Likert, dentro de sus dimensiones define la comunicación como el dialogo o intercambio de información entre dos o más individuos (Gonçalves, 2009). Considerando la insuficiencia de información como el camino a cometer errores y la información clara y precisa como la forma de disminuir problemas. Tomando esto como referencia, a continuación se muestran siete ítems que influyen al momento de enviar información verdadera y precisa.

Grafica 20. Comunicación entre compañeros

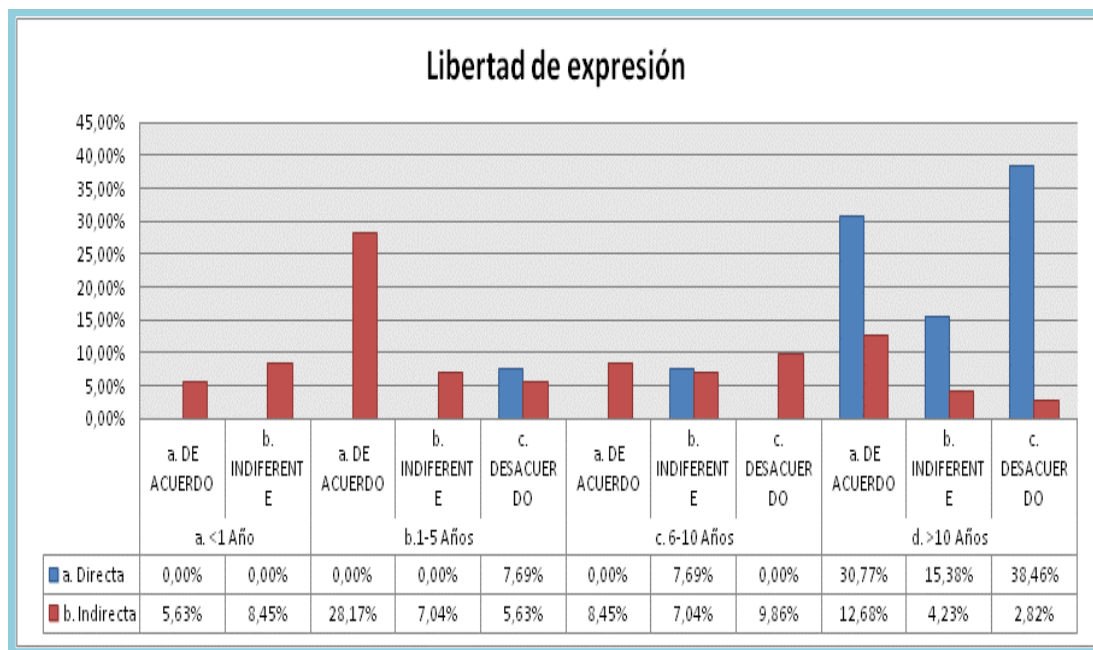
Fuente: Elaboración propia

Como plantea Likert, la buena comunicación permite a las personas alcanzar un buen entendimiento y una buena interrelación, por esta razón se puede considerar un elemento fundamental al momento de reconocer el desempeño de las personas en los procesos de la empresa.

Para este ítem, se puede observar que el personal directo (con más de diez años de vínculo) posee un alto grado de satisfacción en las relaciones con sus compañeros, al igual que el personal con vinculación indirecta (con uno a cinco años de vínculo).

Por su parte los niveles en desacuerdo permiten inferir que a partir de los 6 años de vinculación en la empresa, las personas sienten más confianza con su compañero y existe un mayor nivel de comunicación.

Grafica 21 Libertad de expresión



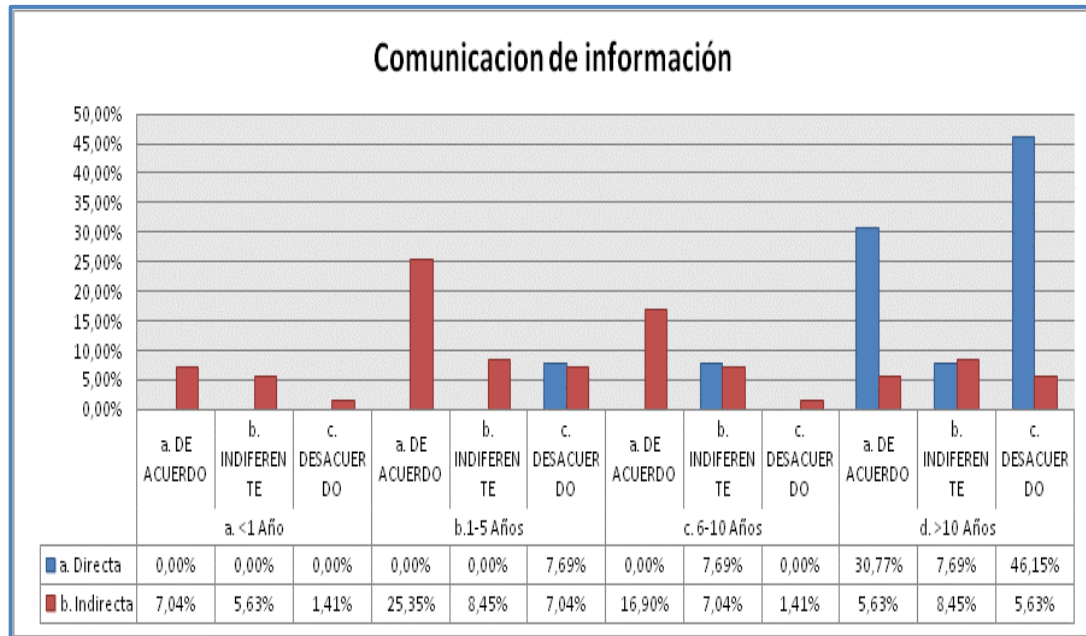
Fuente: Elaboración propia

Como segundo ítem de la comunicación, se indagó acerca de la libertad que tienen las personas de expresar sus opiniones sin temor a ser censurados; aquí los miembros de la organización presentan una insatisfacción alta, con un porcentaje de 38,46% de empleados con vinculación directa y con más de diez años de trabajar en la empresa; estos mismos presentan un porcentaje de satisfacción inferior de un 30,77% y un nivel de indiferencia de 15,38%.

Por otra parte los empleados con vinculación indirecta, presentan una mejor aceptación con respecto a este ítem, pues su grado de insatisfacción más alto se presenta en los empleados que están vinculados entre seis y diez años, con un porcentaje de 9,86%.

La satisfacción mayor, para los empleados con vinculo indirecto, la siguen presentando aquellos empleados que tienen entre uno y cinco años de vinculación, estos consideran que la empresa les permite tener una libre expresión y que no temen a ser censurados.

Hasta el momento, este ha sido el único apartado que cumple con nuestro supuesto, por esto se puede decir, que con respecto a la libertad de expresión los empleados con vinculación indirecta tienen una mejor percepción que aquellos que tienen un vínculo directo.

Grafica 22. Comunicación de información

Fuente: Elaboración propia

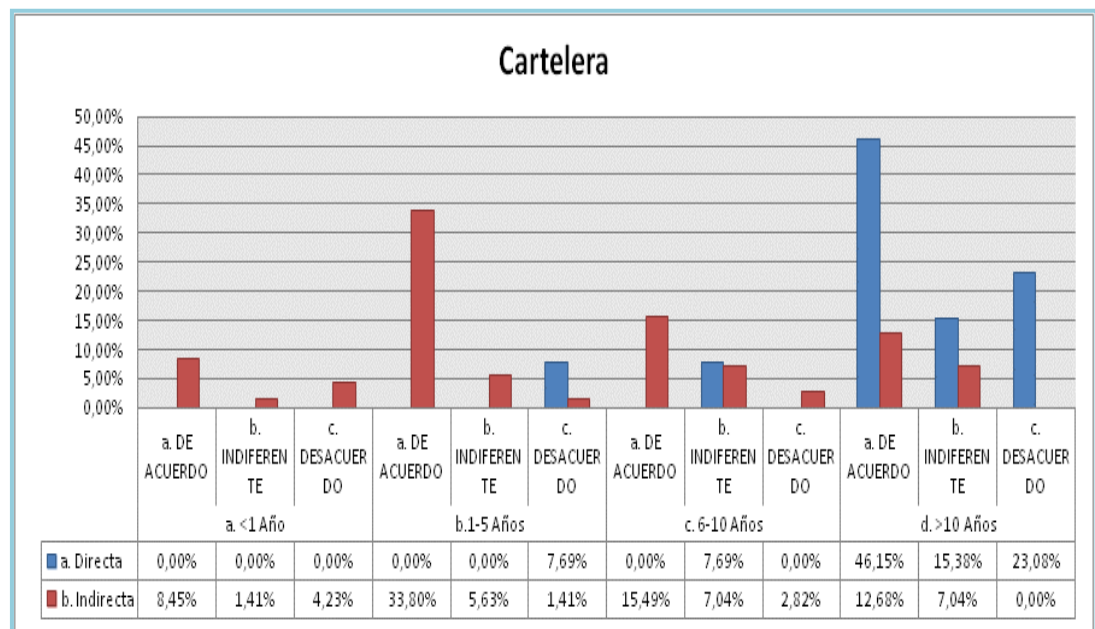
Con respecto a la comunicación de la información en la empresa, los niveles de satisfacción que se presentan son buenos para los empleados con vinculación de tipo indirecta, para ellos la información que la empresa facilita se entrega de manera rápida y eficiente, el porcentaje que nos muestra la gráfica N° 22 con respecto a esto, es de un 54,92% en todos los niveles de tiempo presentados en la gráfica.

Con referencia, al personal de vinculación directa, ocurre una situación similar a la anterior, existen mayores porcentajes de insatisfacción, con respecto a los miembros que tiene más de diez años de laborar en la clínica. A este punto se puede decir que este personal, vienen observando una serie de

inconformidades desde mucho tiempo atrás y que consideran deben mejorarse para tener una comunicación más apropiada.

Se ratifica nuevamente en este aspecto el apartado de la hipótesis, en donde se especifica que en la comunicación de información los miembros de la organización con vinculación tipo indirecta poseen una mejor percepción que aquellos que están vinculados directamente.

Grafica 23. Cartelera



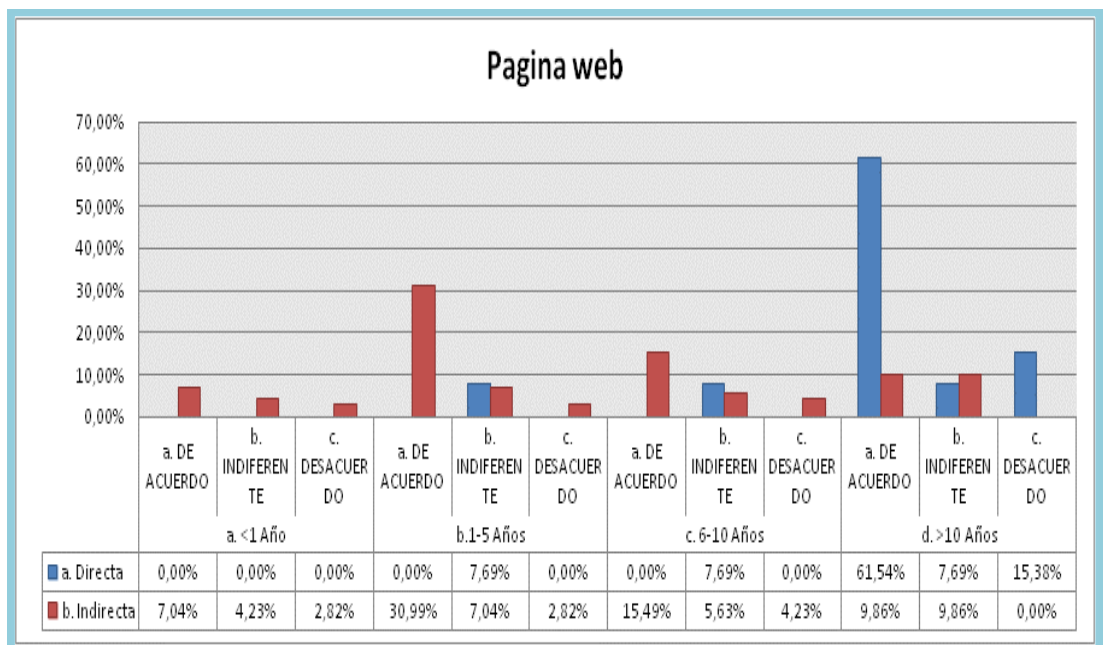
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la cartelera como medio de comunicación en la empresa, los empleados en un mayor porcentaje consideran estar de acuerdo con que la cartelera es un buen medio de información; por parte de los empleados con vinculación directa consideran en un 46,15% que la cartelera es un medio de

comunicación que satisface sus expectativas y un 30,77% consideran que es un medio que se debe mejorar para que cumpla con la función de informar adecuadamente.

Por su parte los empleados con vinculación de tipo indirecta, consideran que la cartelera es un excelente medio de comunicación, con un porcentaje de 70,42%, logrando superar la satisfacción que esta produce en los empleados con vinculación de tipo directa.

Grafica 24. Página Web



Fuente: Elaboración propia

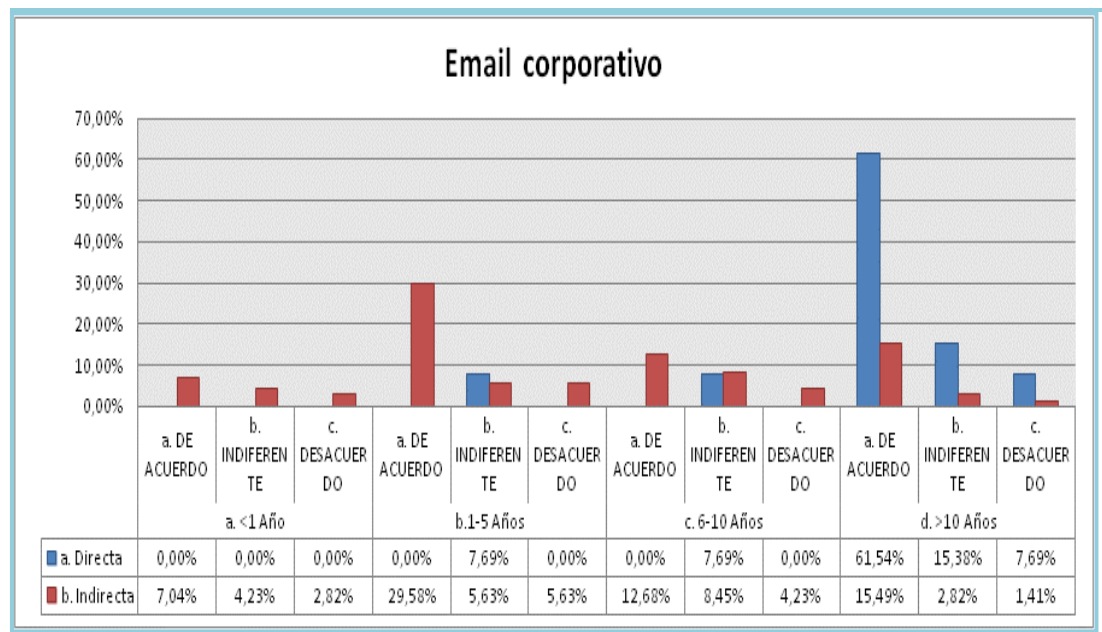
La página web como buena fuente de información, es acogida por un mayor porcentaje de los empleados, con relación a la cartelera.

Como se muestra en la gráfica N° 24 para los empleados con vinculación de tipo directa, el sitio web de la clínica es considerado como un medio bueno para transmitir la información es un 61,54%, para estas personas es un medio efectivo para anunciar los datos que los miembros consideran necesaria.

Para el caso de los empleados con vinculación indirecta ocurre que un porcentaje similar de un 63,38% considera que la página web es un sitio de información que supera sus expectativas.

En cuanto a la insatisfacción de este medio, aunque sea poca, existe el nivel más alto en desacuerdo y este es presentado por los trabajadores con vinculación directa y con más de diez años de pertenecer a la institución.

Gráfica 25. Email corporativo

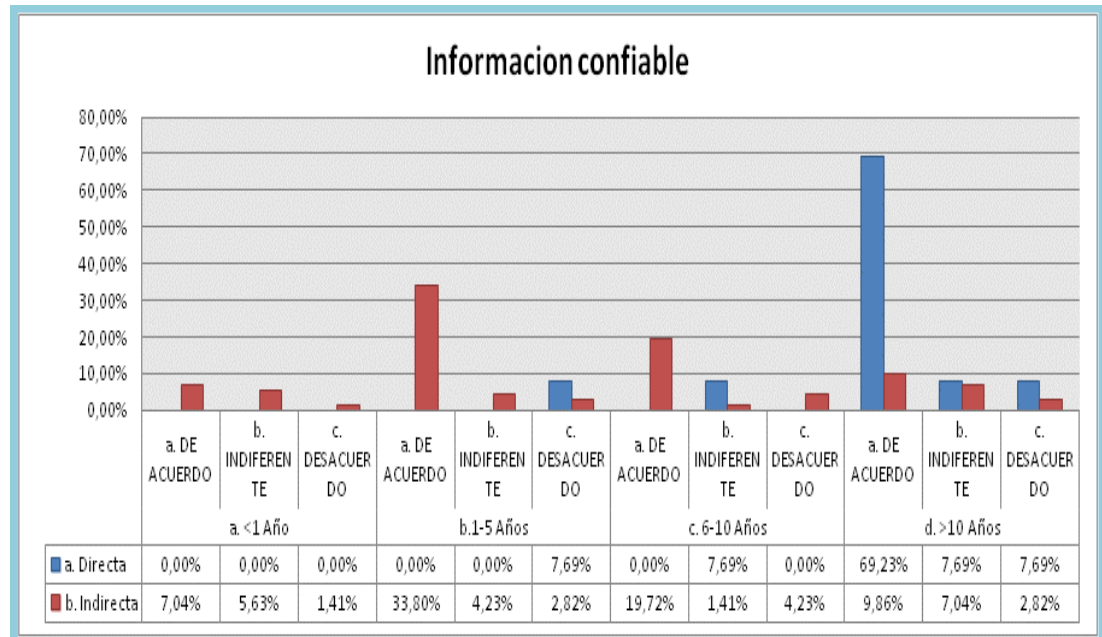


Fuente: Elaboración propia

En referencia al email corporativo, se puede observar en la gráfica N° 25 que los miembros con vinculación de tipo directa, asumen una posición parecida en los tres medios de comunicación que se han presentado, para este caso nos muestran un grado de satisfacción del 61,54%, considerando el email una buena fuente de información.

Del mismo modo, los empleados con vinculación indirecta, presentan un porcentaje de favorabilidad del 64,79%, teniendo así niveles de insatisfacción del 14,06%.

Con estos resultados, se deduce que para las personas de la clínica, los tres medios de comunicación tienen un significado muy similar y les toman una importancia similar a los tres.

Grafica 26. Información confiable

Fuente: Elaboración propia

Luego de preguntar por diferentes fuentes y medios de comunicación, se realizó una indagación general, acerca de si consideraban confiable toda la información que suministraba la empresa.

Así, se alcanza a percibir en la gráfica N° 26 que los porcentajes siguen siendo similares a los anteriores, en donde un 69,23% de los trabajadores con vinculación directa, consideran que toda la información que se transmite en la empresa es confiable.

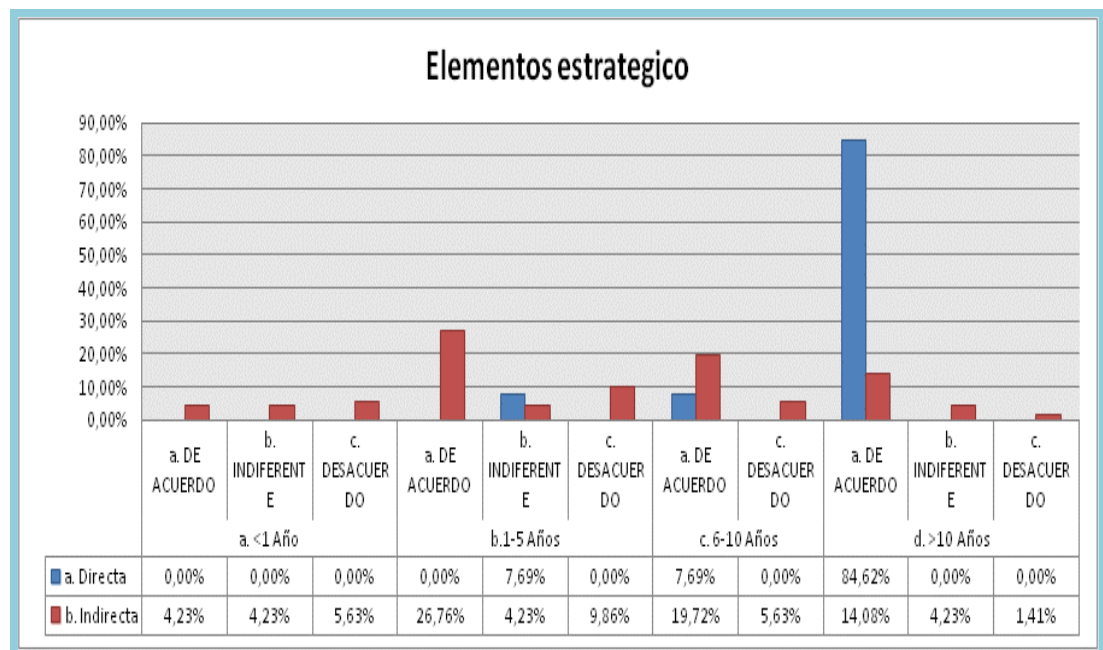
Por su parte, ocurre la situación similar con los empleados con vinculación de tipo indirecta, con porcentaje de 70,42%, asumiendo la confiabilidad de la información general en toda la empresa.

2.2.4 ESTILO Y CLARIDAD DE LA DIRECCION

El cuarto factor a evaluar es el Estilo y claridad de dirección, en este aspecto se encuentran cuatro variables independientes que permiten analizar cinco ítems. Seguidamente se muestran los resultados que emitieron los miembros de la clínica.

- **ELEMENTOS ESTRATEGICOS**

Grafica 27 Elementos estratégicos



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las dimensiones planteadas por Litwin y Stringer, se encuentra la identidad (Gonçalves, 2009), en donde plantean que existen elementos de importancia que demuestran el sentido de pertenencia que tienen los miembros de la organización; es así, como los elementos estratégicos juegan un papel fundamental, pues de ellos se desprende un sentimiento de compartir objetivos personales con los de la empresa.

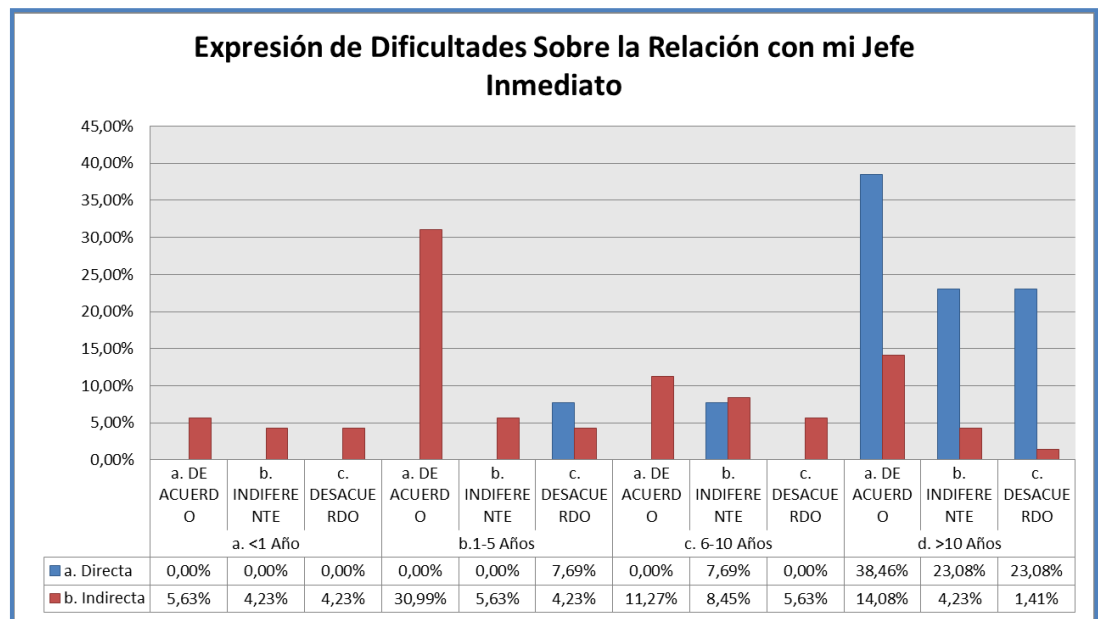
En este sentido y como se observa en la gráfica N° 27 los elementos estratégicos en la empresa, son conocidos en gran proporción por los empleados que se encuentran vinculados directamente y con más de diez años de laborar en la empresa, estos con un porcentaje de 84,62%, afirman tener conocimientos de la misión, visión, objetivos, metas, entre otros elementos que hacen parte de la institución; Además, otro gran porcentaje de los vinculados indirectamente se mantienen en la misma posición, estos con un porcentaje de 64,79%.

El desconocimiento de estos elementos, es nulo para los empleados con vinculación directa, y se presenta un mayor porcentaje para los empleados que tienen vínculo indirecto, en un 9,86%, para los miembros que tienen entre uno y cinco años de pertenecer a la institución.

Con esto se puede decir, que en la empresa, lo empleados con vinculación directa comparten en mayor proporción sus elementos personales y los alinean con los objetivos que tiene la empresa.

- **EXPRESIÓN LIBRE**

Grafica 28. Expresión de Dificultades Sobre la Relación con mi Jefe Inmediato



Fuente: Elaboración Propia

Este ítem evidencia el nivel de confianza que perciben los empleados hacia el jefe inmediato; se aprecia que el 38,46% de los trabajadores vinculados directamente con la clínica y el 61,97% con tipo de contratación indirecta, manifiestan que pueden expresar sus inquietudes o inconformidades con su jefe, lo cual ayuda y fortalece el proceso para la solución de problemas.

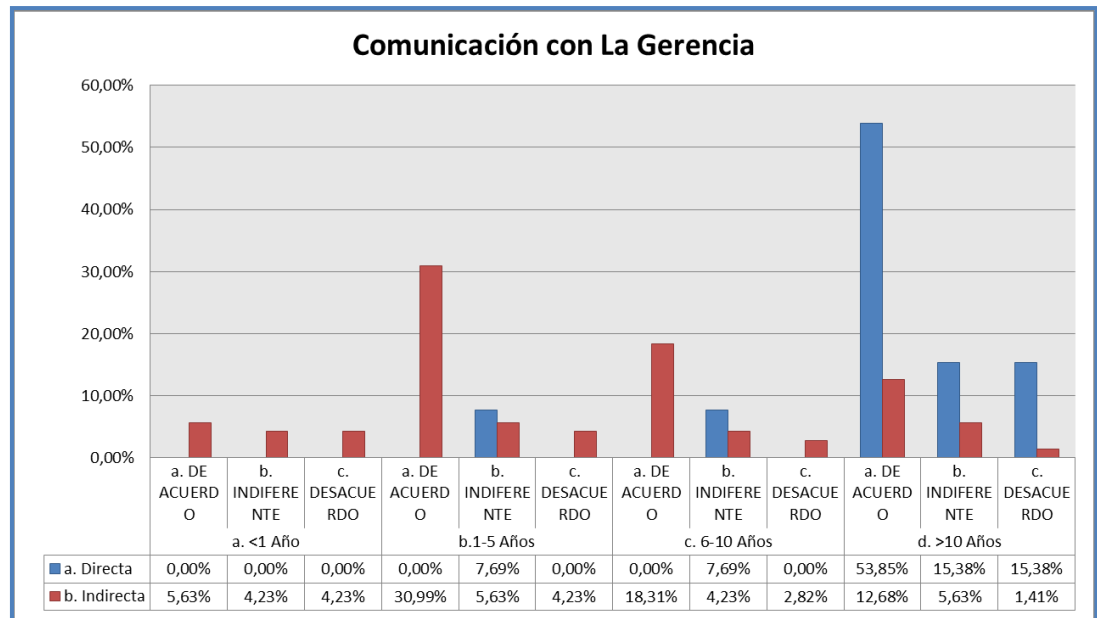
Se observa, que los encuestados vinculados directamente con la organización y que tienen más de 10 años laborando, tienen opiniones muy dispersas, un 38,4% perciben confianza mientras que un 46.06% no sienten gran apoyo por su jefe cuando le expresa alguna dificultad en su área laboral, es preocupante que los trabajadores directos y con tanto tiempo laborando perciban esto, lo cual puede estar afectando el clima organizacional, recordemos una de las dimensiones⁵ propuestas por Likert, esta tiene por nombre, la comunicación, se define como el intercambio de información, sin la comunicación entre los individuos no hay trabajo colectivo, lo cual hace entender, que si no existe una confianza entre los trabajadores y sus jefes, se induce a errores por la falta de información, lo cual podría presentar malos entendidos o interpretaciones erradas de la realidad, solo la información clara y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos problemas.

Por otra parte, los empleados que tienen un tipo de vinculación indirecta, no perciben en gran medida una desconfianza hacia sus supervisores, lo cual hace que los conflictos o problemas de comunicación se aminoren en sus respectivos cargos.

⁵Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones.

- **COMPRESIÓN DE LA ALTA GERENCIA**

Grafica 29. Comunicación con la Gerencia



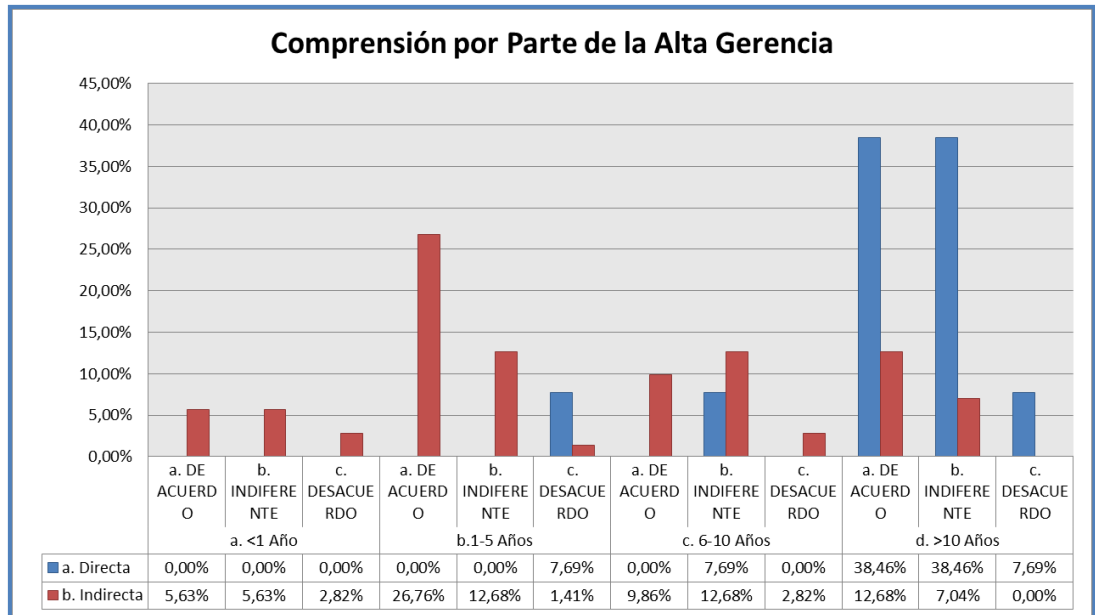
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica anterior podemos observar claramente, cómo se encuentra la población encuestada acerca de la comunicación con la alta gerencia, si esta se presenta normalmente, o si no sienten que tienen un gerente amable con el cual pueden expresar sus inquietudes o inconformidades. Los porcentajes de satisfacción de acuerdo a este ítem, son de 53,85% para los empleados con vinculación directa y 67,61% para los vinculados indirectos, lo cual se interpreta que los trabajadores encuestados, en su mayoría, perciben un gerente amable con el que tienen una muy buena comunicación.

Por otro lado, el personal encuestado que percibe mayor satisfacción, son aquellos vinculados indirectamente y con cualquier tiempo laboral, y el personal directo que señala tener buena comunicación con la gerencia, es aquel que lleva más de 10 años trabajando en la institución, aunque no se puede dejar a un lado que existe un 30.76% que dejan ver inconformidades acerca de la comunicación de ellos con la gerencia, se recuerda que la buena comunicación favorece al buen desempeño de los trabajadores.

Contrastemos la teoría con los resultado obtenidos, según (Alvarez Valverde, 2002), existen dos tipos de clima organizacional en los que se basan principalmente en la existencia de autoridad o participación⁶ dependiendo a la comunicación con la dirección, los porcentajes arrojados muestran que el personal encuestado considera en mayor proporción, un clima de tipo autoritario paternalista, donde existe confianza entre la dirección y sus subordinados pero también se utilizan mecanismos de control y dialogo para la motivación del personal.

⁶Se sugiere revisar nuevamente el soporte teórico.

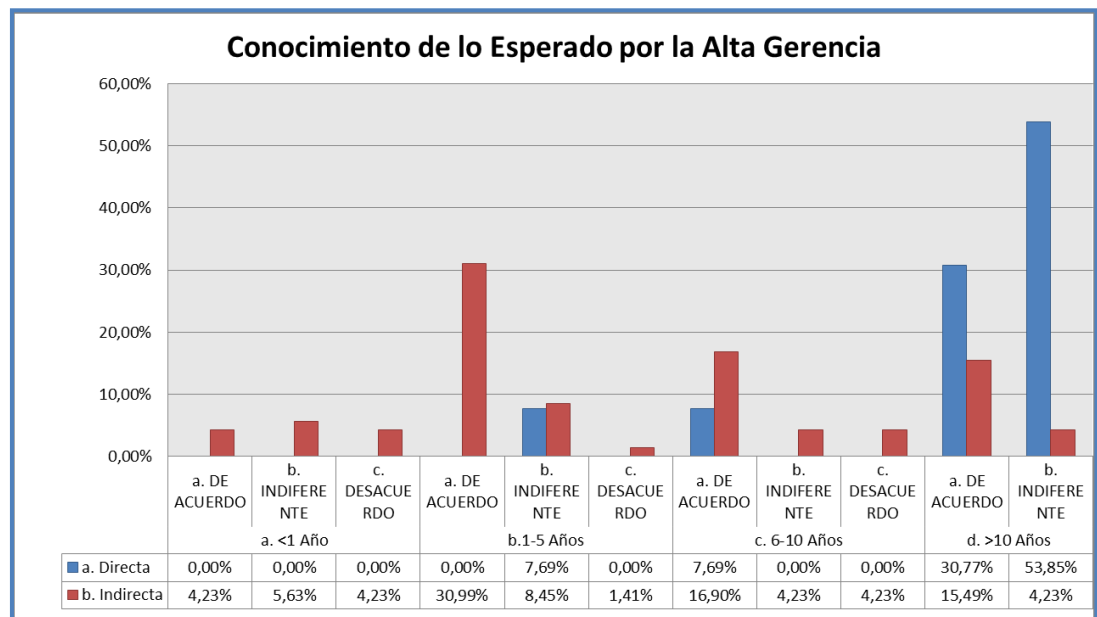
Grafica 30. Comprensión por Parte de la Alta Gerencia

Fuente: Elaboración Propia

Se observa en la gráfica, que para los empleados con vinculación directa solo un 38,46% siente que existe comprensión entre la alta gerencia y los empleados, mientras que un 61,53%, consideran que no es así; es preocupante que exista esta proporción de insatisfacción de acuerdo a la comprensión que perciben los empleados directos por parte de la alta gerencia, esto puede ocasionar conflictos entre la interacción de los subordinados y la dirección; estos resultados también se podría aludir al nivel de exigencia de los cargos directos, es decir, la alta gerencia por el deseo del cumplimiento óptimo de los objetivos y metas, se concentran en exigir mucho más a los que se encuentran con un tipo de vinculación directa, lo cual hace que ellos no se sientan tan comprendidos y se manifiesten en ese porcentaje de inconformidad.

Por otro lado, los empleados de vinculación indirecta con un porcentaje del 54,93%, señalan mejor percepción que los directos acerca de este ítem, lo cual indica que perciben una mejor comunicación hacia la gerencia.

Grafica 31 Conocimiento de lo Esperado por la Alta Gerencia



Fuente: Elaboración Propia

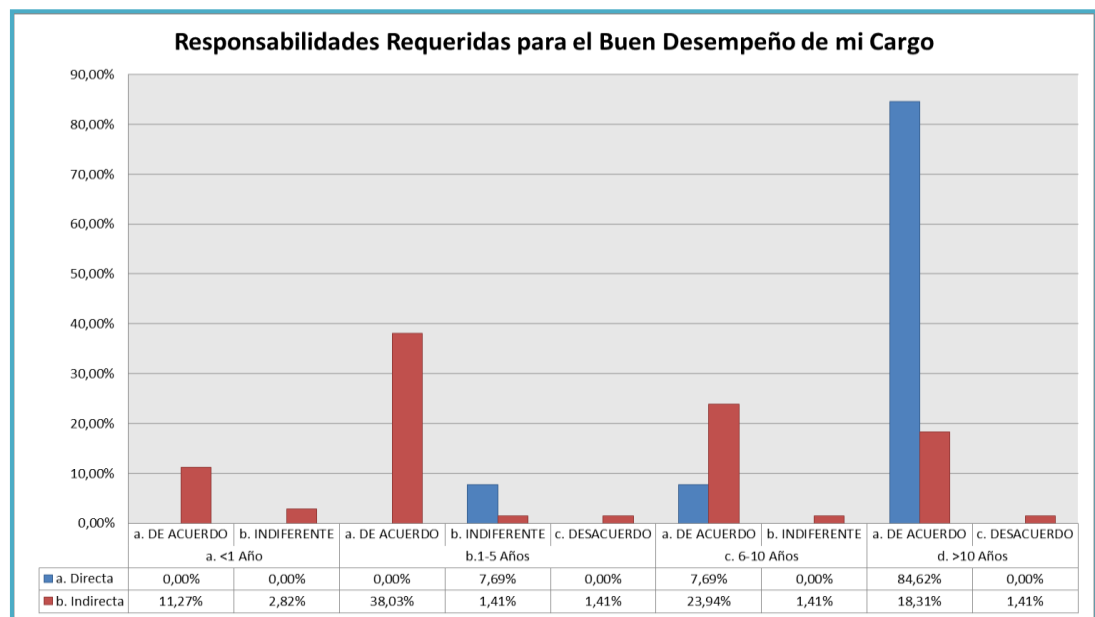
Como se puede observar en esta gráfica, el 38,46% de los empleados directos y el 67,61% de los indirectos, tienen claro lo que la gerencia espera de las labores y resultados en sus respectivas áreas de trabajo, esto es gracias a la constante instrucción por parte de la alta gerencia, donde se realizan reuniones para conocer el desempeño de los diferentes empleados.

Pero se encuentra un porcentaje preocupante, este es de 54,85% y pertenece a los trabajadores de planta y con más de diez años en la

organización, ellos perciben una indiferencia acerca de este ítem, es decir que sienten que no es muy claro lo que espera la gerencia sobre sus labores, esto se alude a que las metas para los cargos no están en concordancia con lo exigido y pueden presentar una adaptación no tan rápida a las nuevas tareas o funciones que se requieren.

- **CONOCIMIENTO PERSONAL**

Grafica 32. Responsabilidades Requeridas para el Buen Desempeño de mi Cargo



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica N°32, los mayores porcentajes, tanto de empleados con vinculación directa e indirecta, manifiestan que conocen todas

las responsabilidades requeridas para la ejecución de sus labores en el área de trabajo, para la clínica es un porcentaje muy relevante debido a que los empleados perciben perfectamente sus funciones y las obligaciones que conllevan. Recordemos el esquema (figura 1) de Litwin y Stringer (citado por Gonçalves, 2009), donde explican el clima organizacional en diferentes esquemas, uno de estos, es el sistema organizacional, en el, muestra aquellas dimensiones que permiten conocer la percepción de un clima organizacional en una empresa, es ahí donde encontramos la dimensión de la responsabilidad, la cual se enfatiza en que si el empleado está orientado al logro de los objetivos en su respectivo cargo, esto se figuraría como un compromiso en su trabajo, lo cual hace que se cree sus propias exigencias y promueva la autonomía en la toma de decisiones, esto representarían una percepción satisfactoria respecto al clima laboral.

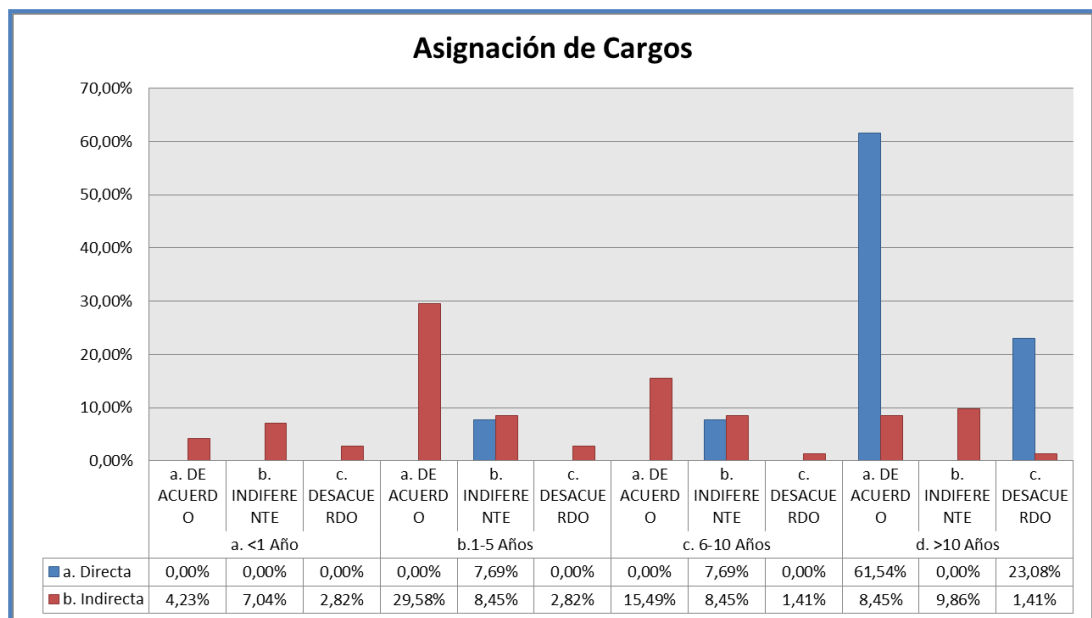
El 84,6%, porcentaje representado por la población vinculada directamente y que ha laborado por más de 10 años en la institución, manifiesta tener una total comprensión de las responsabilidades requeridas para el desempeño de su cargo, ese porcentaje se alude al tiempo de ejercer sus labores lo cual refleja la experiencia que tienen y el conocimiento adquirido.

Por otra parte, es sorprendente que no resulte de igual forma con el personal que se encuentra con una vinculación indirecta y con el mismo tiempo

de labor, ya que el mayor porcentaje dada esa característica, se manifiesta en aquellos empleados con un tiempo de vinculación de 1 a 5 años, es decir, que para la población con vinculación indirecta que llevan laborando con un tiempo no superior a cinco años son los que perciben en mayor grado sus responsabilidades para el buen desempeño de sus funciones.

Por último, se identifica unos bajos porcentajes de los empleados encuestados con vinculación indirecta percibiendo desconocer sus compromisos, esto se puede atribuir a falencias en sus tareas asignadas sin proceso de retroalimentación. Ningún empleado encuestado con una vinculación directa señala desconocer sus responsabilidades.

Grafica 33 Asignación de Cargos



Fuente: Elaboración Propia

Esta grafica nos permite identificar el grado de satisfacción que tiene la población encuestada acerca de la asignación de cargos, es decir, si estos se realizan de acuerdo a la formación, experiencia y méritos; como se puede observar los porcentajes de satisfacción es de un 62.54% para los empleados vinculados directamente y de 57.75% vinculados indirectamente, lo cual nos señala que la mayoría considera que este proceso se realiza de forma objetiva, por otra parte se encuentran porcentajes inconformes, principalmente en la población directa, con un 23%, lo cual manifiestan que la clínica no está realizando un procedimiento justo y puede estar ocasionando una desmotivación de dichos trabajadores debido que sienten que su esfuerzo, formación y experiencia no están siendo reconocidos para las labores desempeñadas.

La grafica N°33, muestra que los trabajadores encuestados con población directa y con un tiempo de vinculación mayor a diez años, se encuentran conformes en un 61.5% pero a su vez también se identifica que un porcentaje del 23,08% con las mismas características, señalan inconformismo en los criterios para la asignación de cargos.

Por otra parte, los empleados con vinculación indirecta demuestran porcentajes bastantes dispersos acerca de este tema, aquellos que tienen entre uno y cinco años trabajando en la institución, perciben mayor satisfacción que aquellos que llevan seis a diez años, también se observa porcentajes muy parejos de empleados con tipo de vinculación indirecta, que consideran que

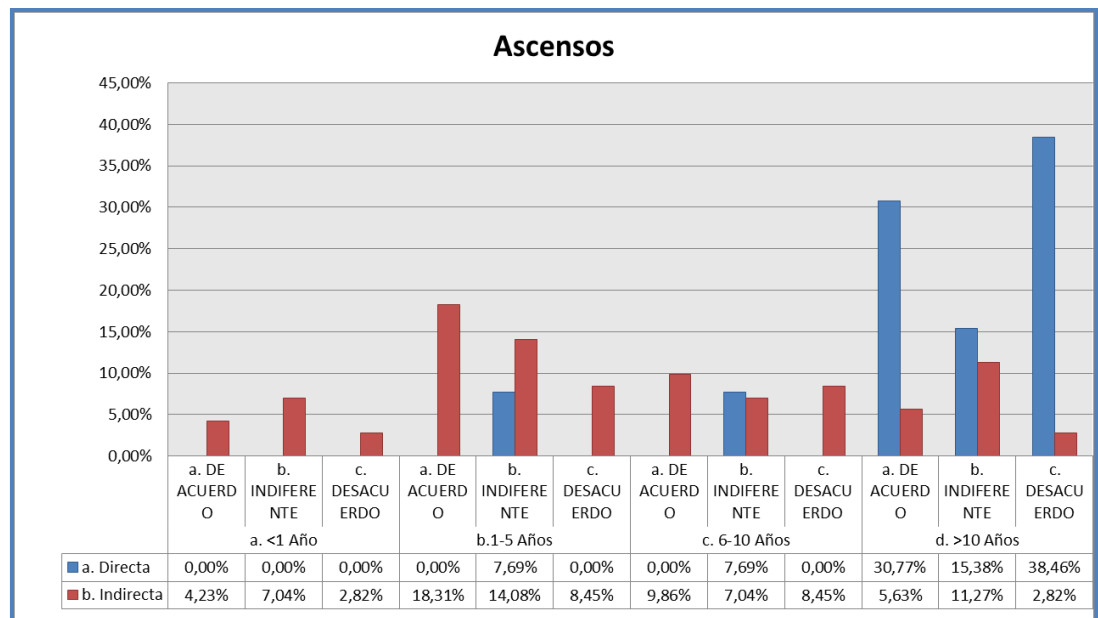
existen algunos casos donde no son totalmente acertados los criterios para la asignación de cargos. Es recomendable realizar orientaciones donde se manifiesten cuáles son las variables tenidas en cuenta en el proceso de asignación de cargos de la clínica.

2.2.5 SALARIOS Y BENEFICIOS

La quinta dimensión evaluada para conocer el clima organizacional es **“SALARIOS Y BENEFICIOS”**, se compone por cuatro (4) ítems los cuales nos permitirá definir una percepción acerca de la asignación de remuneraciones y la motivación que puede ocasionar, a continuación los resultados:

- **ESCALAS SALARIALES**

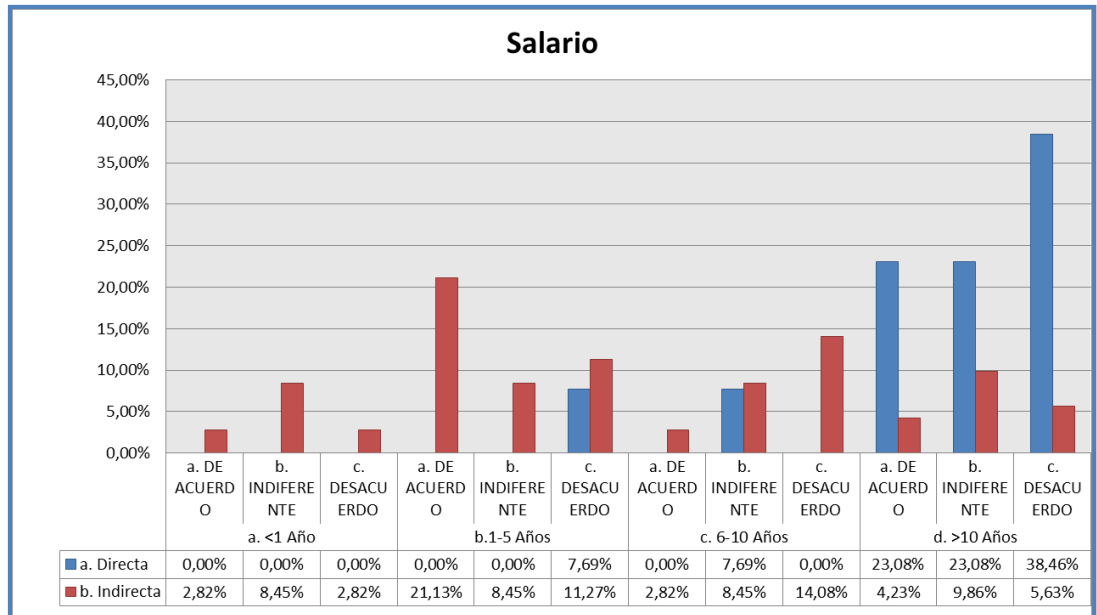
Grafica 34 Ascensos



Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la gráfica anterior, con un porcentaje del 38,46% para empleados directos y un 22,54% para los indirectos, perciben una desfavorabilidad acerca de este ítem, es decir, que no se encuentran de acuerdo a los ascensos realizados en la clínica, también es notorio un porcentaje de indiferencia del 30,76%, lo que quiere decir que este personal de vinculación directa no se encuentra totalmente convencido de que se ejecutan ascensos respetando los parámetros administrativos establecidos. Se podría aludir este resultado a un desconocimiento de los criterios para ascender a los empleados; lo cual hace necesario que la organización tome medidas en donde logre que el empleado comprenda los diferentes factores que se tienen en cuenta para ascender, así generará un ambiente hacia el logro y fomentará el esfuerzo.

Solo un 30,77% y un 38,03% de la población encuestada con vinculación directa e indirecta respectivamente, señalan que están de acuerdo que los ascensos realizados son objetivos y respetan los criterios administrativos.

Grafica 35. Salarios

Fuente: Elaboración Propia

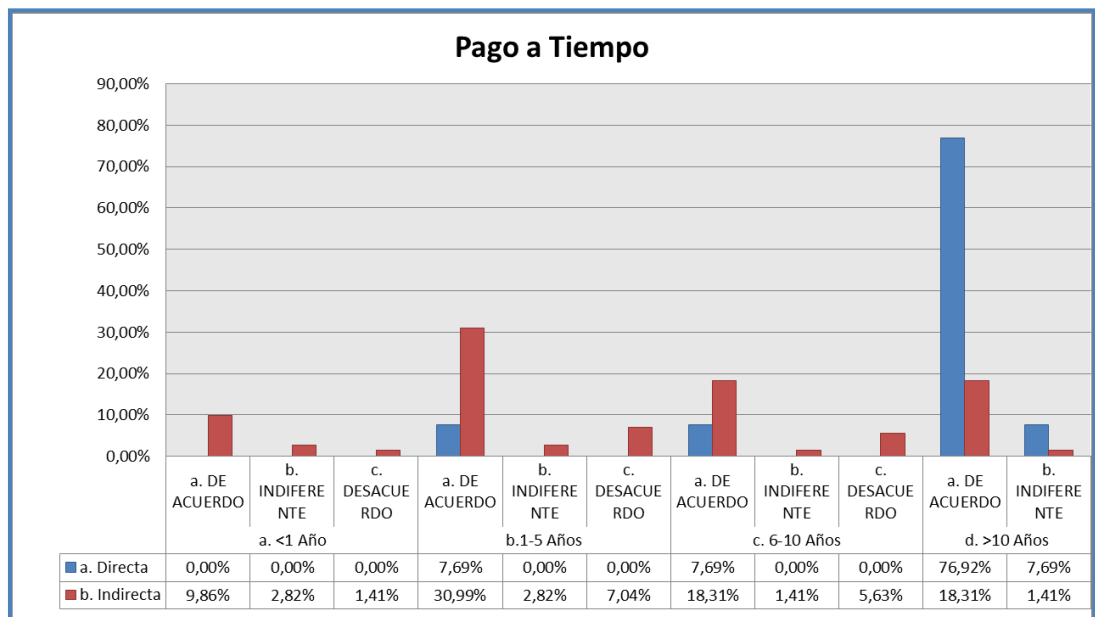
En esta gráfica se percibe un alto porcentaje de inconformismo acerca de cómo se establece el salario en la clínica, un 46,15% de los empleados de planta encuestados y un 33,8% correspondiente a los trabajadores vinculados indirectamente con la organización, se encuentra en total desacuerdo con el salario que tienen y puede estar ocasionando una gran desmotivación a la hora de cumplir con sus funciones y tareas asignadas. También podría haber la posibilidad de que estos trabajadores se retiren de la empresa en caso de que encuentren un mejor ofrecimiento en la remuneración debido a que consideran que su salario no se encuentra establecido teniendo en cuenta sus obligaciones laborales.

Por otra parte un 35,21%, porcentaje de los encuestados con vinculación indirecta y un 30,77% de vinculación directa, considera que aunque su salario podría estar bien establecido, piensan en la posibilidad que se incremente a medida de sus deberes y funciones.

Solamente un 30% de la población encuestada en general, se encuentra de acuerdo con su remuneración, estos piensan que el salario si es asignado de acuerdo a sus capacidades y responsabilidades que tienen en los respectivos cargos.

- **PAGO A TIEMPO**

Grafica 36 Pago a Tiempo



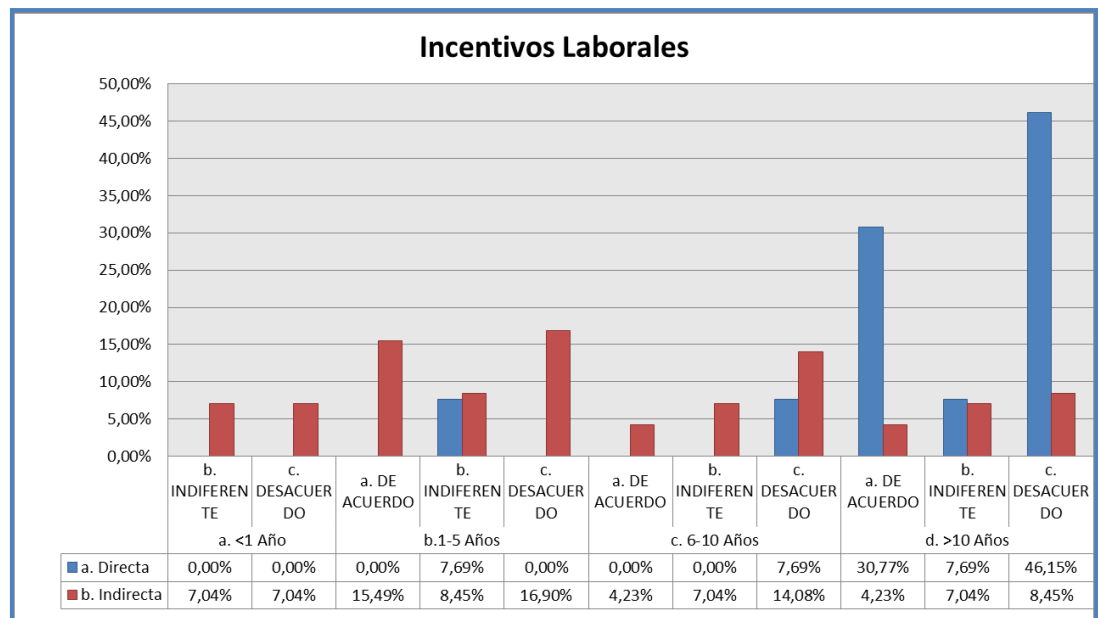
Fuente: Elaboración Propia

Este ítem muestra una percepción muy favorable, ya que el 92,3% de los empleados directos y el 77,47% de los indirectos, consideran que su pago se realiza de forma puntual y oportuna, aquí se reconoce el esfuerzo que la clínica hace mes a mes para retribuirles a sus trabajadores las labores cumplidas.

Por otra parte, se presenta un resultado del 14.08%, estos se encuentra en desacuerdo sobre el recibimiento a tiempo de su remuneración, es apropiado aclarar que este porcentaje es correspondiente a la población encuestada con vinculación indirecta, es decir son vinculados a través de cooperativas de trabajo, lo cual hace pensar en que estas presentan algunos retrasos al momento de consignarles a sus empleados y esto lo manifiestan con ese porcentaje de inconformidad.

- **INCENTIVOS LABORALES**

Grafica 37. Incentivos Laborales



Fuente: Elaboración Propia

Para concluir la dimensión de “Salarios y Beneficios”, analizamos la última gráfica, la cual muestra que un 46,15% de los encuestados con vinculación directa y mayor a 10 años, se encuentran muy en desacuerdo con la falta de incentivos laborales en la organización, esto puede estar afectando directamente la motivación, lo cual se puede contemplar en los resultados de las labores desempeñadas, dando como resultado empleados sin dirección ni persistencia del esfuerzo por conseguir una meta. Se propone examinar qué incentivos se están proporcionando.

También podemos concluir que el porcentaje de indiferencia sobre este ítem, es del 15,38% para los empleados directos y del 29,57% para los indirectos, consideran que existen algunos alicientes que están motivando, pero opinan que se podría optimizar para llegar a un nivel satisfactorio.

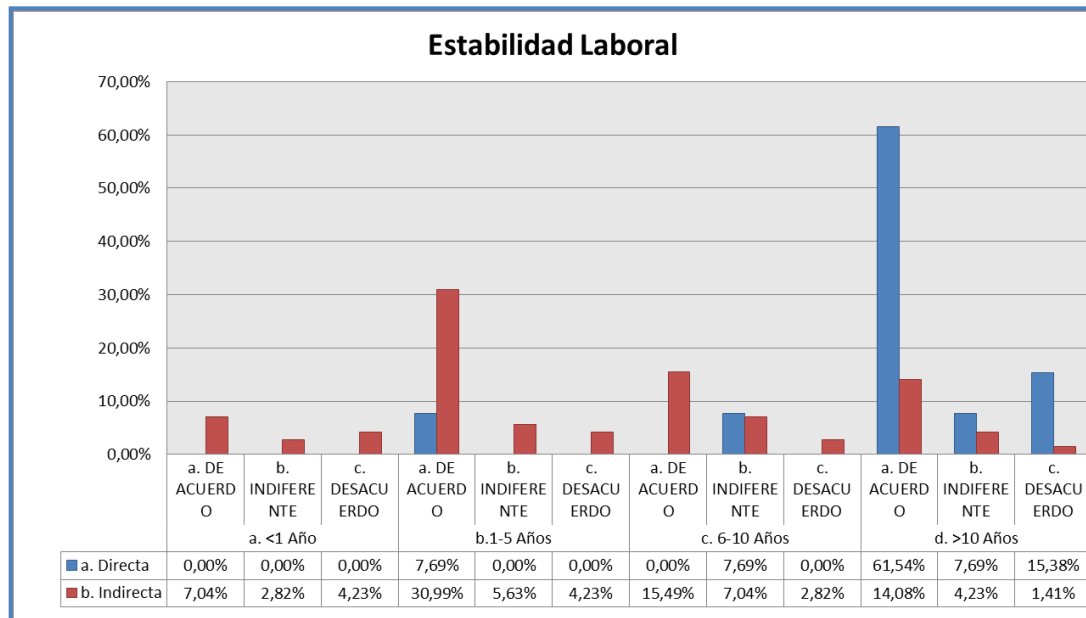
Con una representación del 30,77% se encuentran los empleados directos que consideran plenamente que la clínica si tiene incentivos determinantes para la motivación del personal, lo cual a su vez ayuda al aumento de la productividad y a la mejora del clima dentro de la organización.

2.2.6 DESARROLLO Y MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Como sexta dimensión encontramos **“DESARROLLO Y MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO”** la cual se compone por cinco (5) ítems que a continuación se muestran los resultados con su respectivo análisis:

- **ESTABILIDAD**

Grafica 38. Estabilidad Laboral



Fuente: Elaboración Propia

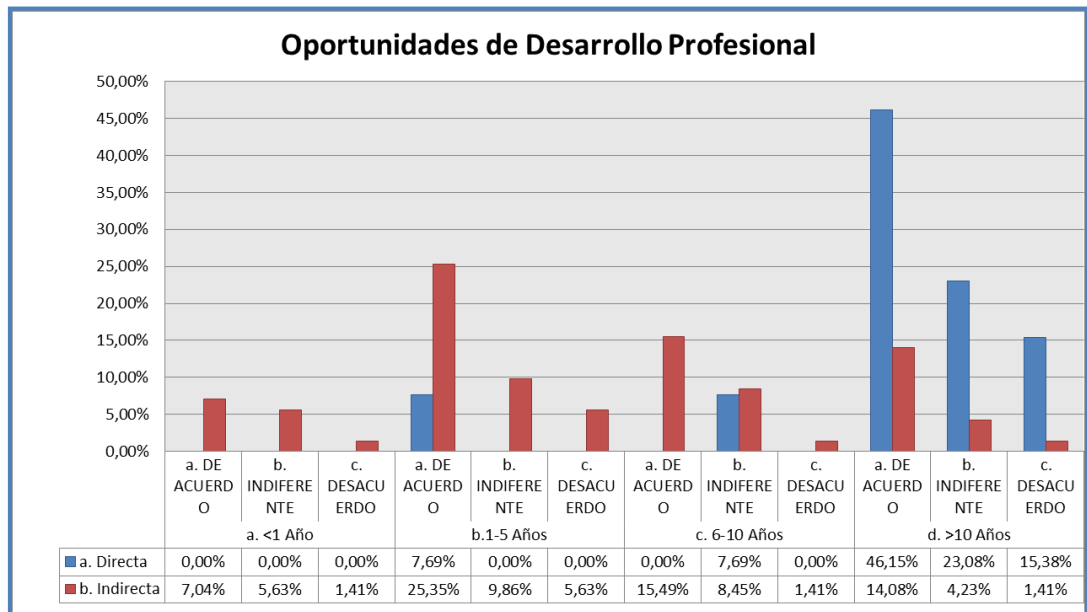
Esta gráfica, muestra un 61,5% de satisfacción, corresponde a los empleados con vinculación directa, estos perciben un alto grado de estabilidad en su empleo, es de esperar este resultado porque es representado por aquellos que tienen más de 10 años en la organización, es decir están

esperando retirarse para obtener su pensión; los empleados se encuentran percibiendo tranquilidad para el desarrollo óptimo de sus funciones, aportando así, al progreso de un buen clima organizacional.

Un 13% se encuentra con mucha inseguridad sobre su permanencia en el cargo, este porcentaje, es de los encuestados que tienen vinculación indirecta con la clínica es decir, que el resultado son de trabajadores que se encuentran en labores temporales o en cargos que en cualquier momento se realizan traslados o cambios de personal y puede estar formando una preocupación en el cumplimiento de sus labores.

- **OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**

Grafica 39 Oportunidades de Desarrollo Profesional



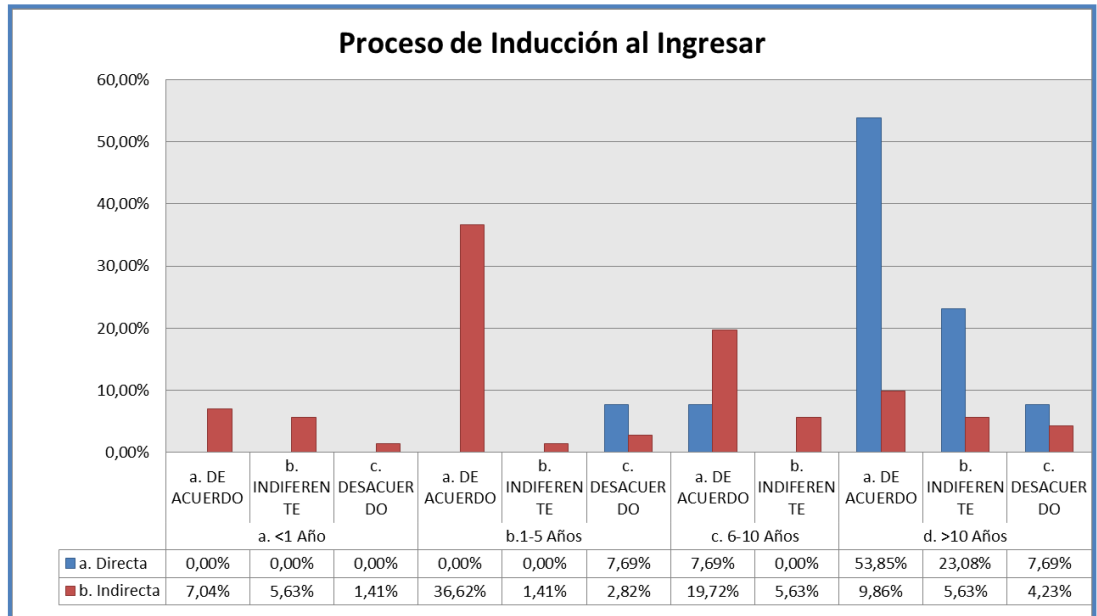
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en este ítem que el 41,15% de los encuestados directos con más de 10 años en la organización, perciben que la clínica de maternidad Rafael Calvo les permite a sus empleados el desarrollo profesional de acuerdo a las diferentes funciones que ejecutan, esto hace a su vez, que el trabajador se sienta en un constante proceso de aprendizaje con sus cargas laborales, lo cual los podría estar motivando al alcance de metas y a la creación de retos personales.

Un 15,38% de los empleados directos y un 9,86% de los indirectos, siente que no existe un progreso profesional en el desarrollo de sus funciones, este porcentaje se podría interpretar, como empleados que no logran encontrar una motivación en sus responsabilidades debido a que no las ven como un desafío para su crecimiento profesional y personal.

- **PROCESO DE INDUCCIÓN**

Grafica 40. Proceso de Inducción al Ingresar



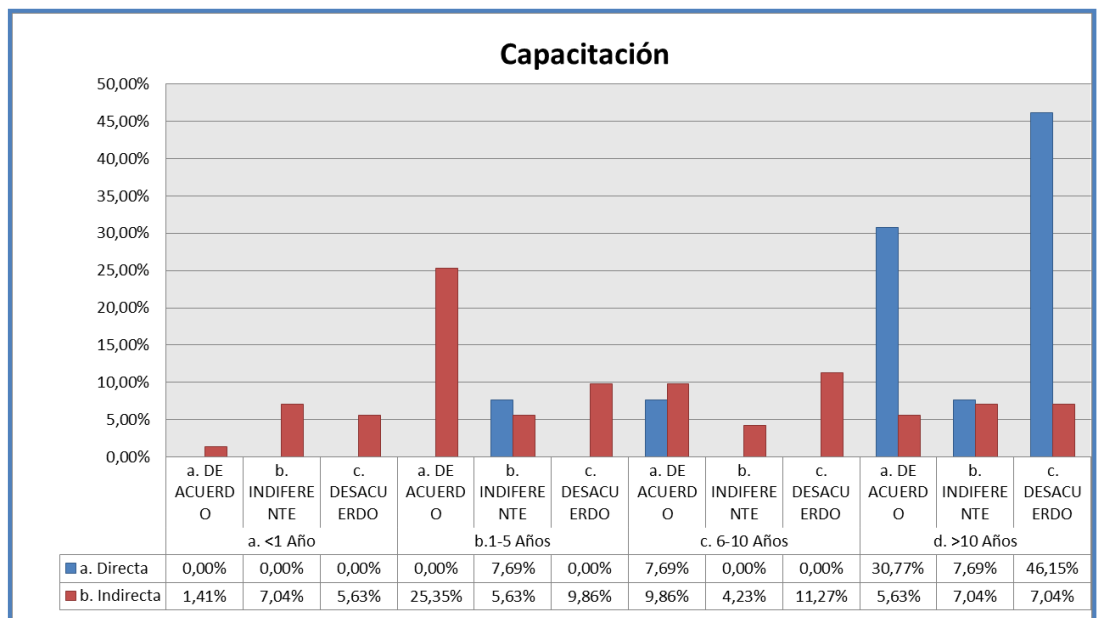
Fuente: Elaboración Propia

En esta gráfica, los encuestados indirectos en un 73,24% y los directos en un 61,54%, consideran que cuando ingresaron se les realizó un proceso de inducción adecuado, permitiendo resaltar que la clínica al momento de incorporar a nuevos empleados, dispone de una serie de fases para que el trabajador conozca todos los pormenores de sus labores, disposiciones y funciones para su adecuación en la organización, esto hace que el nuevo empleado se desenvuelva mejor en sus labores.

Por otra parte, los empleados con más de 10 años en la organización, determinan en un 30,77%, que no se realiza una inducción, este porcentaje podría ser aludido a que se generó inseguridad en el desarrollo de la inducción y debido a esto tuvieron un proceso de adaptación un poco difícil al momento de afrontar sus responsabilidades en el cargo.

- **CAPACITACIÓN**

Grafica 41. Capacitación



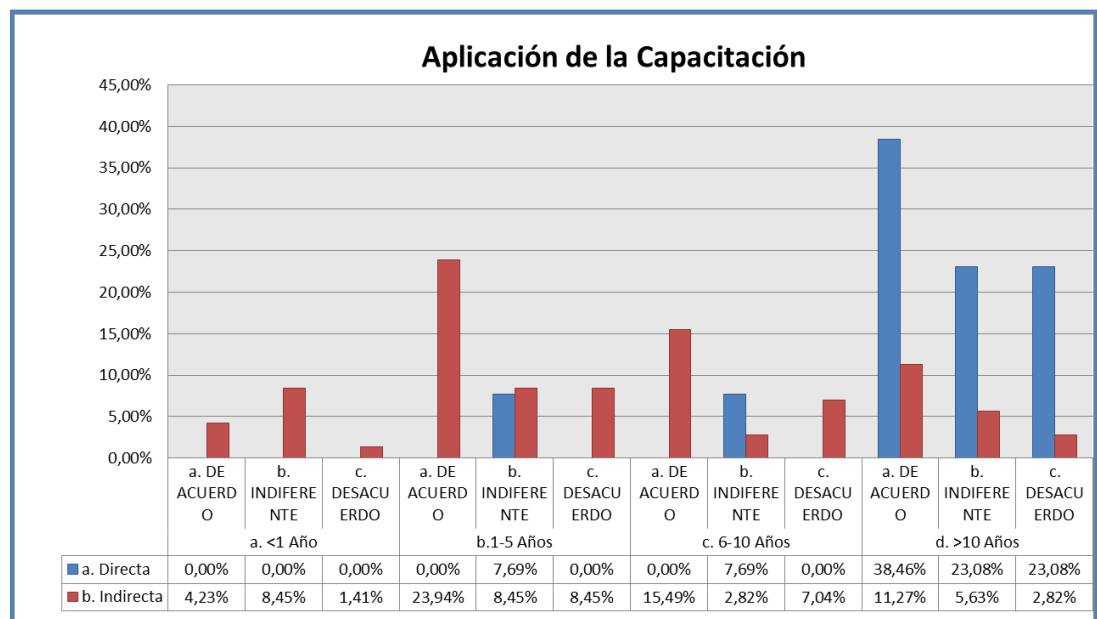
Fuente: Elaboración Propia

Esta grafica nos deja conocer cómo se encuentra la clínica con respecto al ítem de “Capacitación” la cual cómo podemos ver los resultados son de inconformismo por parte del personal directo de la organización, el 46,15%, considera no estar de acuerdo con las cantidades de capacitaciones recibidas y

dan a entender que están deseando que la clínica proporcione planes de capacitaciones permanentes, donde los formen de acuerdo a las necesidades requeridas por las diferentes áreas de la maternidad, esto con el propósito de que se vean reflejados los conocimientos obtenidos en un buen desempeño de los empleados.

Los empleados con un tipo de vinculación indirecto, en su mayoría si perciben que las capacitaciones recibidas son suficientes y han proporcionado nuevos conocimientos para la realización de sus funciones, otorgando así ventajas competitivas en las distintas áreas.

Grafica 42. Aplicación de la Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

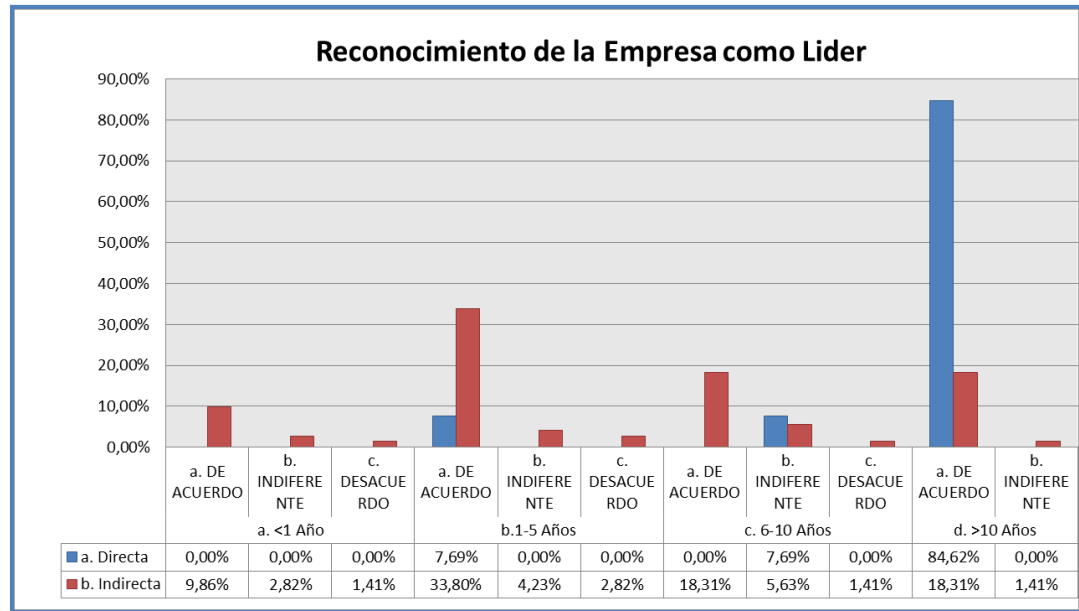
Esta grafica ilustra los resultados sobre la aplicación de conocimientos obtenidos en las capacitaciones, para las actividades laborales, con una favorabilidad del 38,46% y 54,93% los empleados con tipo de vinculación directa e indirecta respectivamente, consideran que para el desarrollo de sus funciones si han aplicado los aprendizajes alcanzados gracias a las oportunas formaciones, se destaca con ese porcentaje obtenido que las capacitaciones realizadas por la empresa han sido necesarias en su momento y se han visto empleadas para los procesos laborales. Se encuentra un 23,08% en desacuerdo, algunos encuestados con vinculación directa y con más de diez años en la institución, opinan que muchas de las formaciones realizadas en la compañía no han sido de gran uso o no se consideran relevantes para el desarrollo de sus labores.

2.2.7 LOGRO Y ORIENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

La Séptima dimensión se titula **“LOGRO Y ORIENTACION DE LOS RESULTADOS”**, se compone por cuatro (4) ítems donde podremos apreciar la apreciación que la clínica le da a sus empleados, a continuación sus respectivos análisis:

- **LIDERAZGO EMPRESARIAL**

Grafica 43. Reconocimiento de la Empresa como Líder



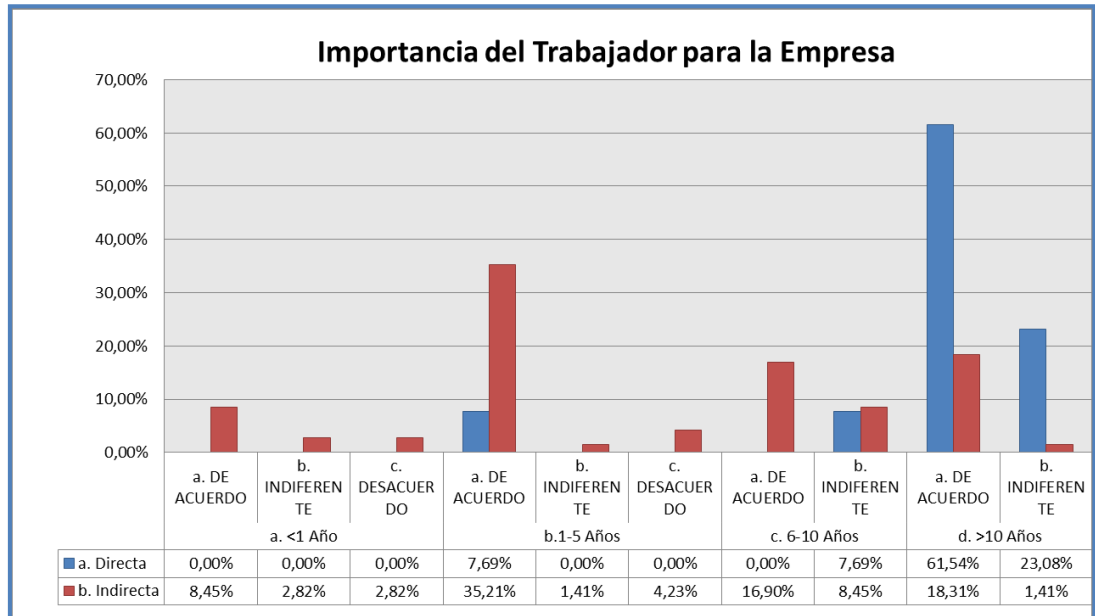
Fuente: Elaboración Propia

Con un porcentaje de favorabilidad del 92.31%, de los empleados directos y con un 80,28% de los indirectos, reconocen que la Clínica de Maternidad Rafael Calvo, es una empresa que se destaca en el medio, estos resultados son muy positivos, demuestran que los empleados perciben una empresa que va creciendo y marcando el sector de la salud.

Un 14.09% de los empleados indirectos, consideran que la organización se encuentra en el proceso de convertirse en líder y un porcentaje de los encuestados no tienen una muy buena imagen de la clínica, lo cual podría estar ocasionando algunas repercusiones negativas en el clima organizacional.

- **SATISFACCION LABORAL**

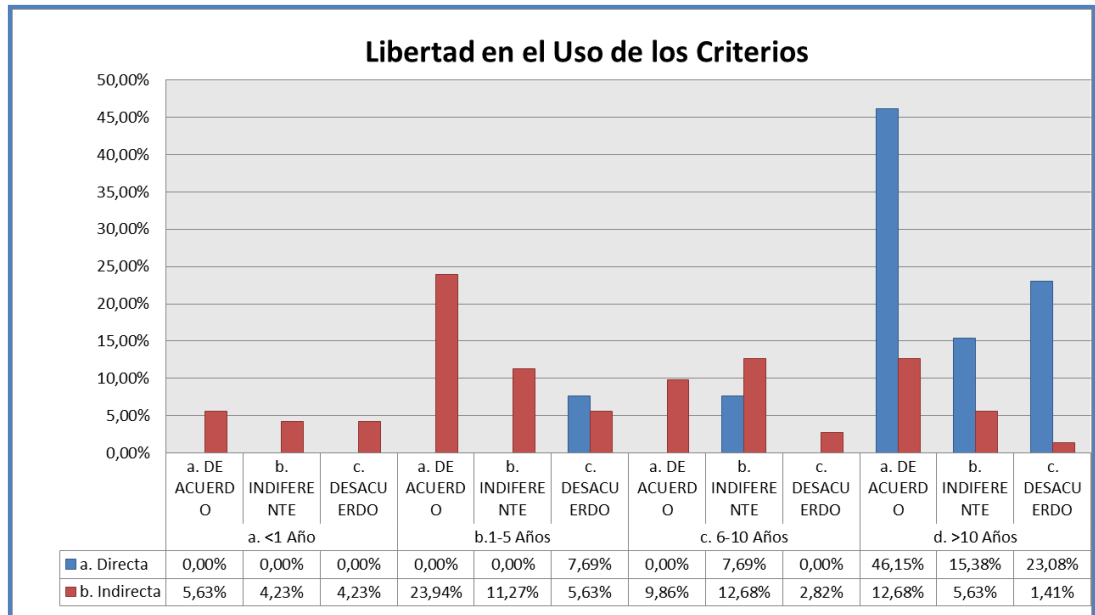
Grafica 44. Importancia del Trabajador para la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la gráfica anterior, un 69,23% de los empleados directos y un 78,87% de los indirectos; sienten que la clínica los considera importantes y perciben que son componentes valiosos dentro de la institución, los empleados de uno a cinco años laborando en la organización y los empleados directos con diez años o más en la empresa son los que perciben mejor satisfacción acerca de este ítem.

El 23% no se considera elementos importantes dentro de la clínica, se alude a que algunos trabajadores sienten que sus labores no son las más representativas para la compañía.

Grafica 45. Libertad en el Uso de los Criterios

Fuente: Elaboración Propia

Este ítem evidencia que el 46,15% de la población encuestada con tipo de vinculación directa y el 52,14% indirecta, consideran que en sus labores tienen la libertad de ser auto determinadores en la toma de decisiones, esto quiere decir que sienten confianza lo cual ayuda al buen clima organizacional.

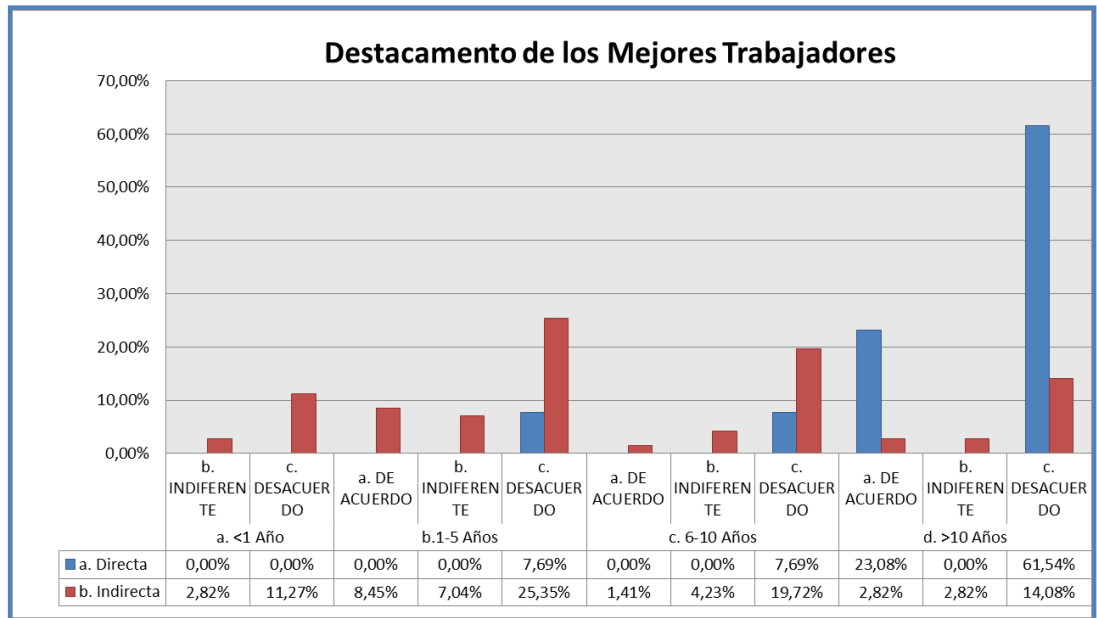
Se identifica un alto porcentaje del 32%, de la población encuestada en general, opinan que no hay una total seguridad, lo cual hace que las relaciones entre los trabajadores lleguen a afectarse.

Con un porcentaje del 23,08% de los empleados directos y con más de 10 años en la organización, muestran un inconformismo, los encuestados con

esta apreciación negativa, consideran que sus criterios no se tienen en cuenta al momento de la ejecución de sus funciones.

- **MEJORES TRABAJADORES**

Grafica 46. Destacamento de los Mejores Trabajadores



Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia claramente que un alto porcentaje, tanto de empleados directos como indirectos, está en desacuerdo con este ítem, se evidencia que los empleados aunque tengan un buen desempeño en sus funciones la empresa no los destaca lo cual ocasiona una desmotivación al momento de cumplir óptimamente con sus actividades.

Por otro lado encontramos un 14% que consideran que los destacamentos que realizan, no estimulan mucho a los empleados a ser mejores y de igual forma con una representación del 14%, algunos trabajadores

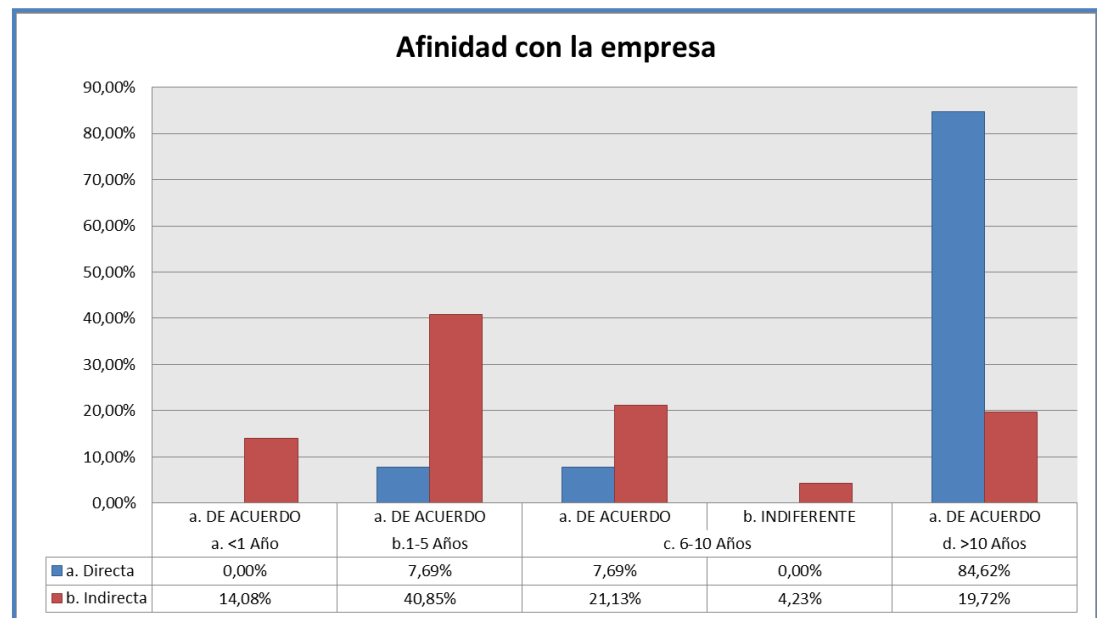
si han contado con reconocimientos gracias a las labores desempeñadas en la organización.

2.2.8 ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO

Como octavo y último factor a evaluar se encuentra la “**ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO**”, seguidamente se muestran los resultados que emitieron los miembros de la clínica.

- **SENTIDO DE PERTENENCIA**

Grafica 47. Afinidad con la Empresa

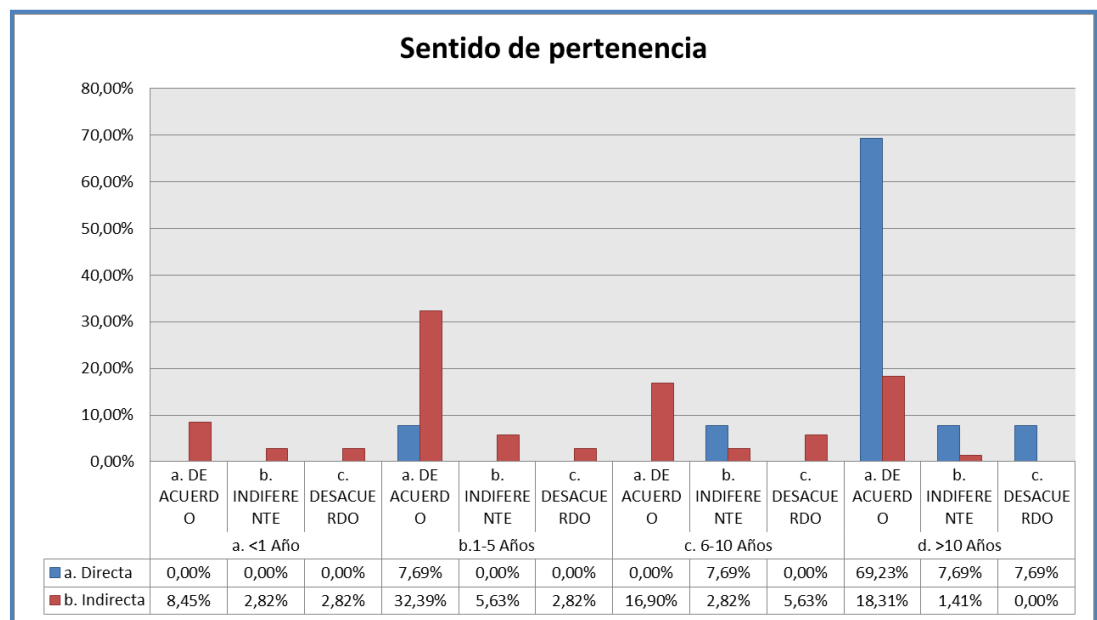


Fuente: Elaboración Propia

El 96% de los empleados encuestados le gusta su empresa, se detecta un alto grado de grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia con la

compañía, sus operaciones y su objetivo. Por su parte, para el 4% restante le es indiferente si la empresa es de su agrado estos están contratados de forma indirecta y tienen entre 6 y 10 años trabajando en la empresa, al 100% de los empleados contratados directamente les gusta su empresa.

Grafica 48. Sentido de Pertenencia



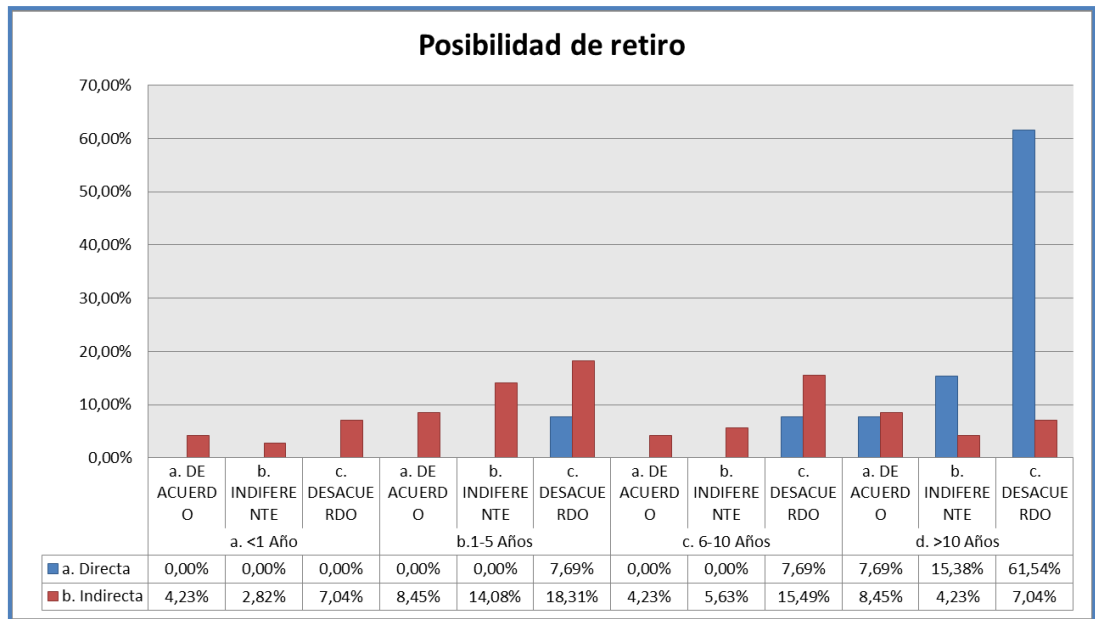
Fuente: Elaboración Propia

El 76% de los empleados encuestados considera como suya a la empresa, los empleados contratados directamente que no sienten propia la empresa en concentran entre aquellos que tienen más de 6 años en esta. Siendo los únicos en desacuerdo aquellos con más de 10 años. Para los contratados de forma indirecta no ocurre tal fenómeno, puesto que aunque existe un porcentaje de población al que le es indiferente, no se encuentran

empleados que no consideren suya la empresa entre aquellos con más de 10 años. La mayor parte de los empleados que no consideran propia la empresa entre los contratados de forma indirecta se concentra con tiempo entre 6 y 10 años.

- **COMPROMISO CON LA EMPRESA**

Grafica 49. Posibilidad de Retiro



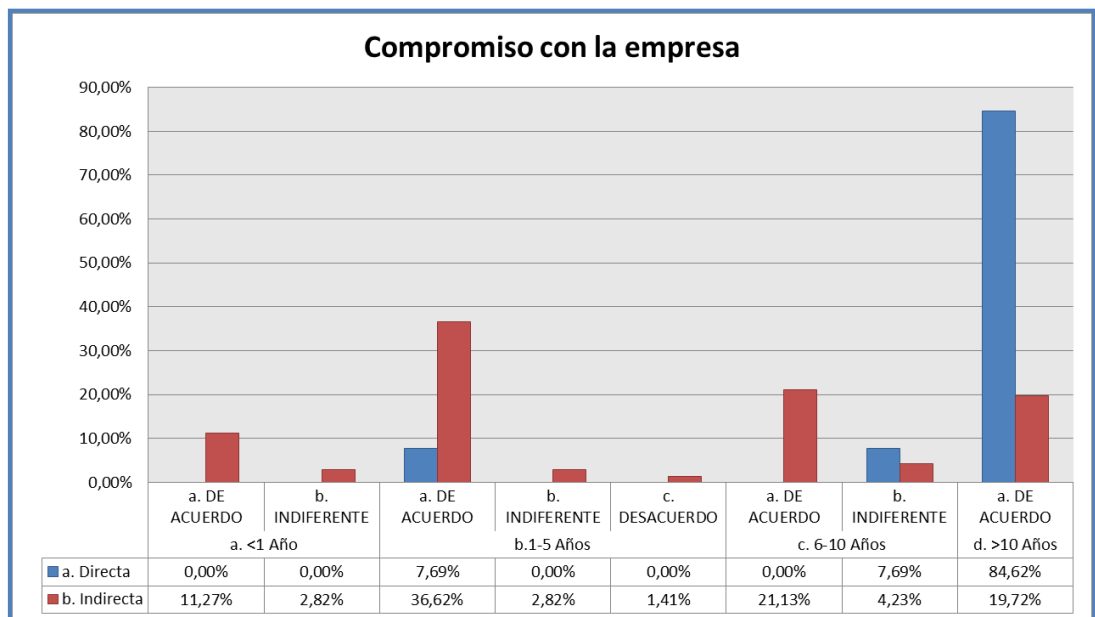
Fuente: Elaboración Propia

El 52% de los empleados no están en riesgo de retirarse de la empresa, ante una oferta de trabajo con una remuneración ligeramente superior (5% mayor), el 25% de los empleados presenta un riesgo moderado, puesto que pensarían cualquier oferta laboral con un salario superior, el 23% restante se

encuentran bajo un alto riesgo puesto que renunciarían ante cualquier oferta con mayores ingresos.

Entre la población contratada directamente se percibe que en su mayoría no presenta este tipo de riesgo sin embargo aquellos con más de 10 años de trayectoria en la empresa, son aquellos que presentan algún riesgo de renunciar, aunque en su mayoría moderado.

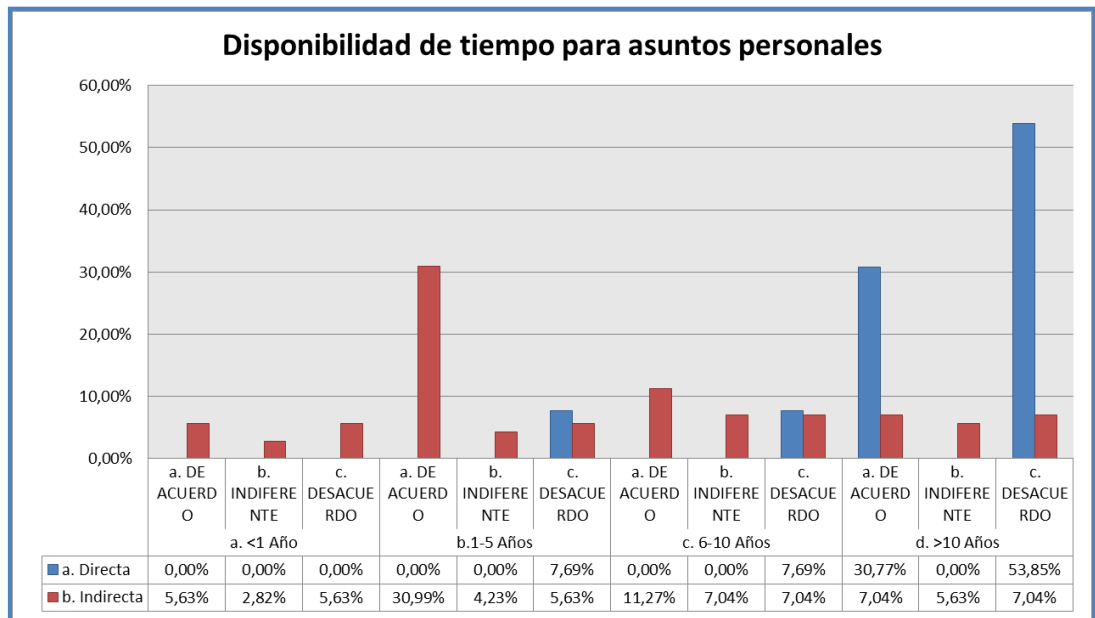
Para los empleados contratados indirectamente se percibe que en su mayoría no se presenta riesgo de retiro, sin embargo para la mayoría de empleados con más de 10 años de trabajo, se presenta alto riesgo de que estos renuncien, seguido de un riesgo moderado y por último la población que se siente conforme en su puesto laboral dentro de la empresa. Los empleados indirectos con un tiempo laborando en la empresa de entre 1 a 5 años también presentan en su mayoría riesgo de renuncia, sin embargo el mayor porcentaje de este es riesgo moderado.

Grafica 50. Compromiso con la Empresa

Fuente: Elaboración Propia

El 89% de los empleados están comprometidos con la empresa, de los empleados directamente contratados solo el 7,7% le es indiferente su compromiso con la empresa, estos tienen entre 6 y 10 años de experiencia laborando en la empresa, el resto está comprometido. De aquellos indirectamente contratados, el 1,4% está en desacuerdo ubicado entre la población entre 1 y 5 años laborando en la empresa. Para estos entre mayor tiempo duren en la empresa mayor será el compromiso de tal manera que las personas con mayor tiempo en la empresa están en su totalidad comprometidas con esta.

Grafica 51. Disponibilidad de Atención para Asuntos Personales



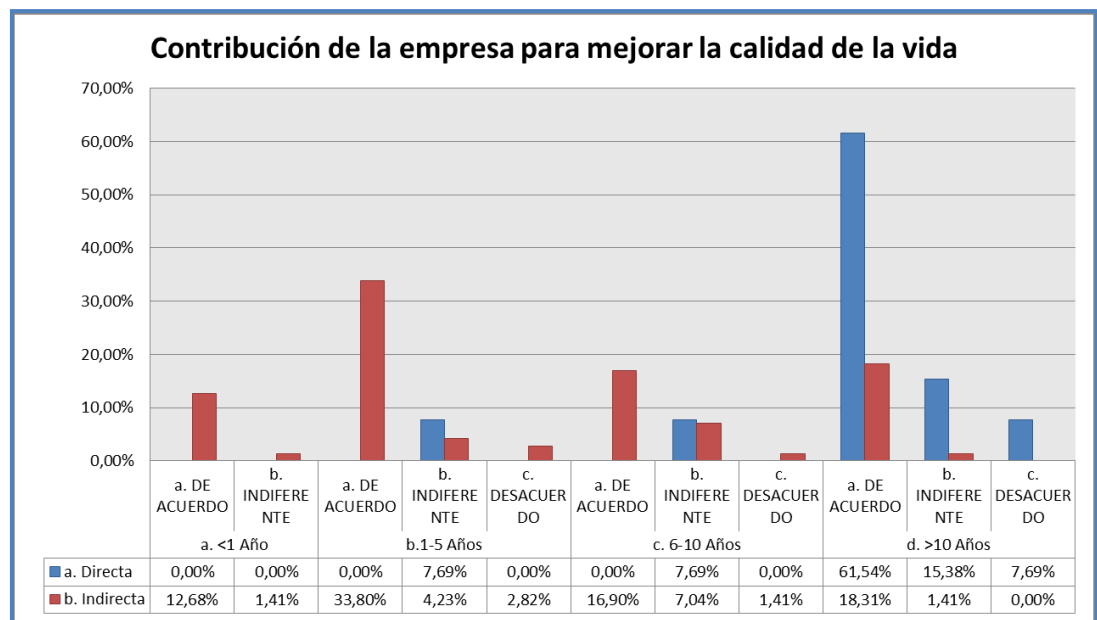
Fuente: Elaboración Propia

El 51% de la población encuestada considera que el tiempo empleado en su trabajo le permite ocuparse de sus asuntos personales, sin embargo para la mayoría de los empleados contratados de forma directa, el tiempo restante es insuficiente para realizar las actividades referentes a sus asuntos personales, solo el 30,8% de estos considera que su horario es apropiado, para todos los empleados directos con menos de 10 años en la empresa este tiempo es insuficiente.

Para la mayoría de los empleados indirectos este tiempo es suficiente, para los empleados recién contratados o los de más de 10 años existe una igual

proporción de empleados que está conforme con su horario y aquellos que están totalmente inconformes.

Grafica 52. Contribución de la Empresa para la Mejora en la Calidad de Vida



Fuente: Elaboración Propia

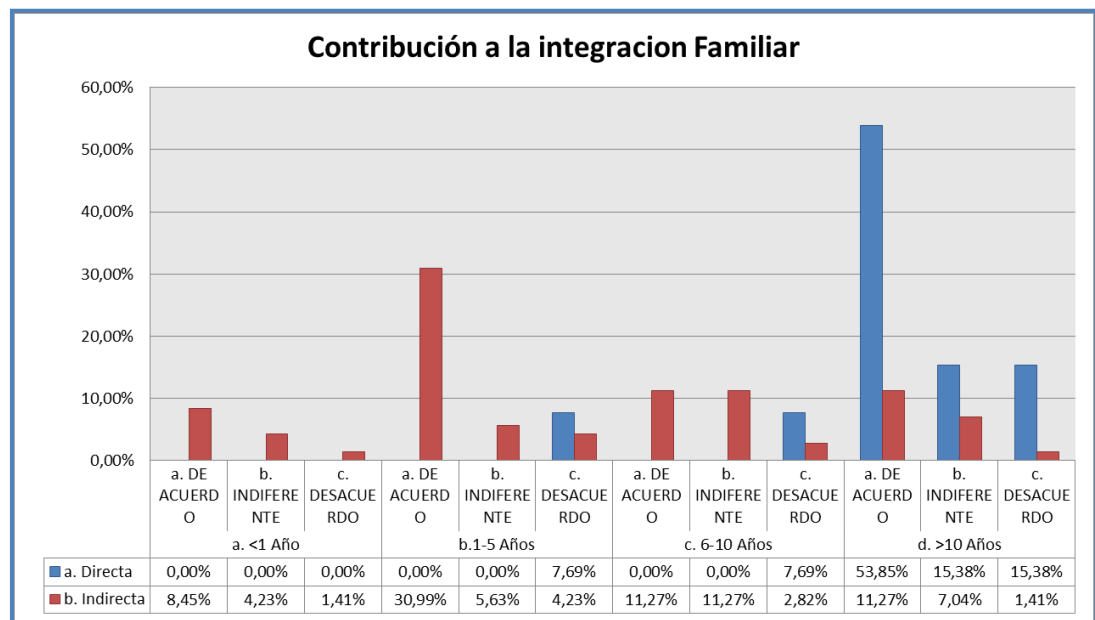
El 78% de los empleados siente que su trabajo en la empresa contribuye a mejorar su calidad de vida. 17% es indiferente y solo un 5% no considera que ayude a mejorar su condición.

En los empleados de contratación directa aquellos con menos de diez años en la empresa son indiferentes ante la contribución de la empresa en su calidad de vida, entre aquellos que tienen más de 10 años, se encuentra un sector de la población que no considera que la empresa contribuya al

mejoramiento de calidad de vida. Sin embargo más del 60% de los empleados directos de la empresa considera que esta contribuye favorablemente en su calidad de vida.

Para los empleados indirectos al igual que los directos en su mayoría ven su labor en la empresa como una forma de mejorar su calidad de vida, aquellos recién empleados o con más de 10 años en la empresa son indiferentes o están de acuerdo en cuanto a la contribución de la empresa a su calidad de vida.

Grafica 53. Contribución a la Integración Familiar



Fuente: Elaboración Propia

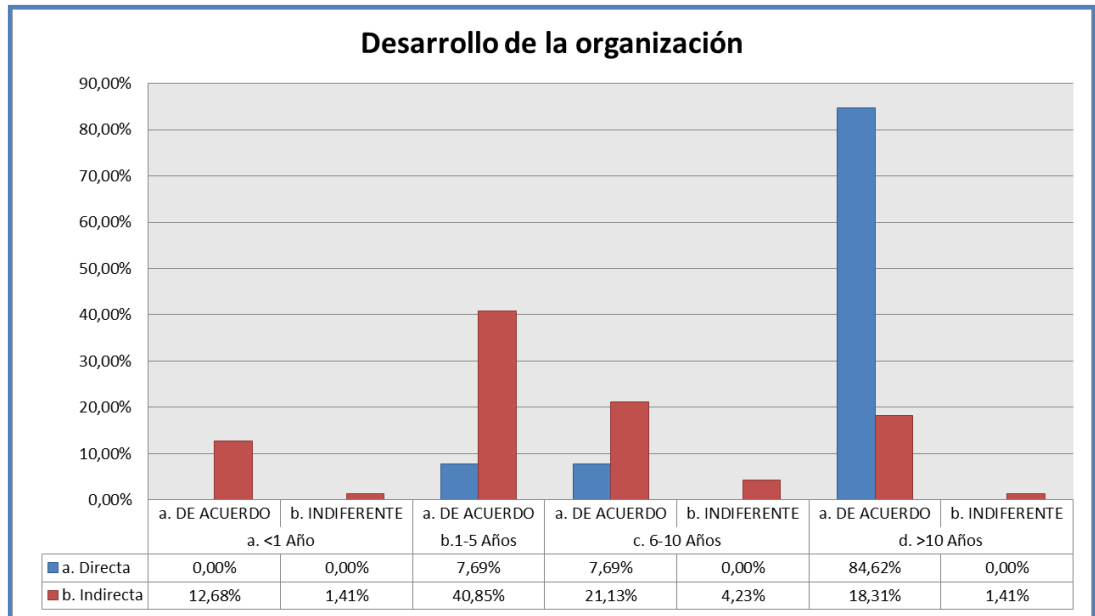
El 61% de los empleados considera que la su labor en la empresa aporta a la integración de su familia, sin embargo todos los empleados

contratados de forma directa con menos de 10 años en sus cargos consideran que su trabajo no ejerce ninguna contribución a su integración familiar. Aun así la mayoría de los empleados directos está de acuerdo con la importancia de su empresa en la integración familiar.

Para los empleados indirectos aunque la mayoría considera su labor en la empresa como un factor que influye favorablemente en la integración de sus familias existe una alta indiferencia en cuanto a cómo la empresa puede ayudar a sus familias a presentar mayor integración, este fenómeno con mayor prevalencia en los empleados de mayor tiempo en la empresa.

- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Grafica 54. Desarrollo de la Organización



Fuente: Elaboración Propia

El 94% de los empleados está interesado por el crecimiento y desarrollo de la empresa de estos el 100% de los empleados de manera directa considera importante los buenos resultados en la operatividad de la empresa, en cuanto a los empleados indirectos existe una pequeña indiferencia entre estos y lo que ocurra con la empresa, sin embargo se observa que todos los empleados consideran importante que la empresa no obtenga malos resultados y por ende no se desarrolle la organización.



Capítulo 3

**PERCEPCIÓN GENERAL
Y PRIORIZACIÓN DE
LOS FACTORES**

3. PERCEPCIÓN GENERAL Y PRIORIZACION DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA E.S.E. CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO

El presente capítulo se encuentra dividido en dos partes, las cuales son base fundamental para el desarrollo de nuestro plan de acción.

En primera instancia, se identifican las variables que generan mayor incidencia en cada uno de los factores evaluados en el análisis de percepción por parte de los empleados de la clínica. Aquí se resaltan cuáles fueron las variables independientes que se mantienen con altos y bajos índices de satisfacción e insatisfacción.

En la segunda parte, se establece el grado de priorización que necesita cada variable, según el estado en que se encuentre y con respecto a los porcentajes emitidos en la evaluación; aquí se instituyen tres tipos de priorización⁷: alta, media y baja, cada uno de los cuales permitirá a la empresa conocer el tiempo de acción para ejecutar alguna actividad que permita el fortalecimiento y la mejora por cada variable.

⁷Priorización: Consiste en una técnica establecida para la planeación de un plan de acción en la organización, aquí se establece una escala de prioridad (alta, media y baja), que servirá a la empresa para conocer el grado en que se encuentra una variable y el tiempo en que deba ejecutar alguna actividad. Por ejemplo, si una variable tiene una priorización alta, es porque se encuentra en estado de insatisfacción elevado y la empresa debe actuar en un corto plazo. Este cuadro de priorización se encuentra en el numeral 3.2.

3.1. PERCEPCION GENERAL DE LOS FACTORES

3.1.1. Condiciones de Trabajo y Recursos

Como lo señala Litwin y Stringer las condiciones de trabajo y recursos establecen el grado en que el ambiente físico contribuye y crea un ambiente laborar agradable, permitiendo realizar adecuadamente las tareas en la organización (Gonçalves, 2009)

En este sentido, se definieron nueve ítems que permitirían reconocer la percepción que tienen los miembros de la clínica con respecto a las condiciones y recursos que facilita la empresa para la realización de actividades. En donde se puede percibir que las personas encuestadas consideran que el respeto entre compañeros y respeto de los supervisores son los ítems que tienen mayor grado de satisfacción entre todos los que hacen parte de las condiciones de trabajo y recurso.

El hecho de que existan estas buenas relaciones entre compañeros y supervisor – subalternos, hacen que las labores en la empresa se hagan de forma correcta, pues la dependencia entre departamentos no presenta ninguna inconformidad y al mismo tiempo, existe una mayor colaboración para que los resultados generales sean adecuados. El individualismo no viene a ser preocupación en este ámbito, pues las relaciones de respeto que existen, hacen que las personas agrupen y reúnan sus esfuerzos para lograr los objetivos trazados de una mejor forma y acorde al tiempo planeado.

Además, no existe ningún punto de insatisfacción elevado que pueda llegar a ocasionar deterioro del ambiente laboral agradable. Con el resto de ítems, ocurre una aceptación adecuada, lo que nos permite concluir que en la clínica las condiciones de trabajo y recurso son satisfactorias y las personas consideran que la mayoría supera sus expectativas desde el momento en que empiezan a trabajar en la organización.

Al no existir punto de insatisfacción elevado, se consideran las condiciones de trabajo y recurso como un ideal para cualquier persona que empiece a laborar, esto con beneficios a la empresa, pues con un buen ambiente de trabajo se genera una mejor productividad y un mayor cubrimiento de las necesidades psíquicas de las personas.

3.1.2. Participación y Compromiso

Dentro del factor de participación y el compromiso, se incluyen aspectos de sentido de pertenencia y participación en la toma de decisiones para la solución problemas, definidos por Likert en su teoría de clima participativo.

En este apartado, resaltamos primordialmente que las personas encuestadas sienten mucho orgullo por pertenecer a la empresa, es el ítem que hasta el momento ha tenido mayor acogida por los miembros de la organización.

Este sentimiento de orgullo, puede ser considerado por la empresa como una ventaja, ya que este podría generar, entre otros aspectos, una buena

imagen de la empresa, objetivos personales alineados con los laborales, mayor compromiso con las labores y a su vez un aumento en la productividad.

Por otra parte, es importante que se analice el reconocimiento de los buenos resultados, pues los encuestados consideran que pocas veces son reconocidos por los aspectos positivos que se realizan en la organización. Esta falta de reconocimiento por parte de la empresa, podría ocasionar disconformidad, rencores y desmotivaciones para continuar con las actividades y seguir superando metas en la empresa.

En cuanto a las expectativas, motivación, participación en la toma de decisiones y respaldo del jefe, se encuentran en un nivel intermedio, con porcentajes positivos y regulares que se deben tomar en cuenta para fortalecerlos.

3.1.3. Comunicación e Integración

La comunicación e integración mide el grado de emisión y recepción de los mensajes internos y la participación de las personas para llevar a cabo una adecuada comunicación, establecido en esta forma en la propuesta planteada por Likert.

Siendo así las cosas, en este tercer ítem, la empresa debe tomar en cuenta que existen aspectos por fortalecer, entre estos los relacionados con la comunicación, para destacar, la libertad de expresión, la comunicación oportuna

de la información y los medios por los cuales se comunican en la empresa, tales como la cartelera, la página web y el email corporativo.

La insatisfacción por aspectos de comunicación en la empresa implica en la empresa no exista una unión para la realización de las actividades, pueda de que las personas estén realizando las cosas como creen y no como son, conllevando esto a no lograr lo que se quiere.

La falta de libertad en la expresión, conduce a la inseguridad y desmotivación para realizar las actividades. La falta de comunicación oportuna produce retrasos en los procesos y problemas en las interrelaciones funcionales de las áreas. Y el inadecuado manejo de los medios de comunicación, ocasiona mala transmisión de un mensaje y desinterés por saber lo que ocurre.

Por otra parte, hay que rescatar que la orientación en el trabajo es uno de los factores en este ítem que está fortalecido, así como también las relaciones de comunicación entre compañeros; aspectos que la empresa no debe descuidar y mantener. Esta buena comunicación entre compañeros, crea en la empresa un mejor ambiente de trabajo y ocasiona en las personas un poco de despreocupación por las cosas que ocasionan incomodidad e insatisfacción.

3.1.4. Estilo y Claridad de Dirección

En cuanto al estilo y la claridad de dirección, se encuentran relacionados con los distintos comportamientos de las personas que dirigen, sentimiento de una adecuada organización y claridad en las metas y objetivos de los proyectos. Planteado de esta forma por Litwin y Stringer, en sus variables que determinan el clima organizacional. En este aspecto, se puede identificar un buen nivel de aceptación hacia los elementos estratégicos de la clínica, aunque puede mejorar, esto con el fin que los trabajadores conozcan más sobre su empresa y se sientan comprometidos con el alcance de los objetivos planteados.

El conocimiento de los elementos estratégicos, conlleva a la empresa a un trabajo en conjunto, con compromiso y alineado a un mismo objetivo. También, mantiene el buen nombre de la empresa y demuestra el sentido de pertenencia de los miembros.

Por otra parte, se observa que se debe reforzar la confianza de los trabajadores en sus diferentes áreas de trabajo, para que así, aporten al desarrollo continuo de la clínica, a su vez se destaca en la alta gerencia sus constantes esfuerzos por que el empleado se exprese y fomente la buena comunicación y la relación con sus superiores. En este sentido, la falta de confianza, produce efectos negativos en la empresa, pues hace que las

personas no den más de lo que se les pide y la empresa progrese en baja proporción.

3.1.5. Salarios Y Beneficios

El factor de salarios y beneficios, busca medir el grado de satisfacción de las personas con respecto a su remuneración, incentivos y promoción laboral, que les otorga la empresa como recompensa a la realización de sus actividades. En este sentido, se percibe que las personas encuestadas consideran estar muy en desacuerdo con los ascensos y el salario que se establece para sus respectivos cargos, es importante que los trabajadores comprendan como se establece las remuneraciones en la clínica, esto con el fin de evitar pérdida de motivación en sus labores lo cual afecte directamente al clima organizacional.

Se resalta la puntualidad del pago, con un gran porcentaje, los encuestados perciben que se sienten bastante complacidos acerca de este ítem, es importante que ellos estén seguros de que al finalizar el mes se efectúa la remuneración por sus labores cumplidas, esto crea un vínculo de seguridad y tranquilidad para efectuar sus tareas.

Por otra parte, es importante que se analice en la empresa los incentivos laborales, pues los encuestados no se sienten nada de acuerdo con este tema, demostrándolo con un alto porcentaje de inconformidad, esto puede

implicar una baja motivación y a su vez un menor rendimiento y eficiencia por parte de los trabajadores.

3.1.6. Desarrollo y Motivación del Recurso Humano

El desarrollo y la motivación del recurso humano van encaminado a la implementación de factores que mejoren la calidad de vida y la preparación de los empleados para ejecutar sus actividades. Al fomentar oportunidades de progreso, implica incremento en el nivel de entusiasmo y satisfacción de la organización, el empleado al desarrollarse y crecer profesionalmente, hace que la organización disponga de una fuerza laboral altamente calificada, motivada y competente, lo cual crea un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.

En este sentido, se aprecia que los encuestados con respecto a la estabilidad laboral se encuentran en unos altos grados de satisfacción, tranquilos y seguros en el desarrollo de sus funciones.

Con respecto al ítem sobre el desarrollo personal, se manifiesta, con la mitad de resultados en desacuerdo, que los empleados han considerado que se debería reforzar, es significativo que no pasen por alto esto, dado a que es importante un proceso de aprendizaje continuo para el progreso profesional en el desarrollo de las funciones.

3.1.7. Logro y Orientación a los Resultados

Se analiza el logro y la orientación a los resultados como la percepción de que la contribución de los empleados es reconocida y valorada por la organización. Al estimular a los trabajadores, reanima una fuerza que entusiasma a la persona y le impulsa a desarrollar nuevas y mejores labores en su respectivo cargo, a su vez ocasiona motivación a los trabajadores para cumplir correctamente con las tareas encomendadas.

En esta variable, la clínica obtiene unos resultados bastantes favorables, los trabajadores consideran a su empresa destacable en el sector de la salud, reforzando su compromiso con sus funciones y área de trabajo, también se percibe que los encuestados son considerados componentes importantes en la institución, esto mejora el alto grado la motivación y la satisfacción en sus labores desempeñadas.

Se hace necesario resaltar el inconformismo que presentan los encuestados en alto grado, acerca del ítem sobre el destacamento de los mejores trabajadores, esto puede ocasionar algunas desmotivaciones por el cumplimiento de sus funciones.

3.1.8. Orientación al Cliente Interno

Por último, la orientación al cliente interno, mide el comportamiento de los trabajadores para con la empresa, y analiza el sentimiento de apreciar a la empresa mediante la alineación de los objetivos (personales – organizacionales). Si existe falta de compromiso de los trabajadores, implicaría que el clima laboral se afecte y en consecuencia perturbe el ambiente y a su vez haría que el trabajo en equipo se debilite, esto puede tener un impacto en la productividad de la clínica y su crecimiento. En este aspecto, se percibe, con porcentajes muy representativos, que se ha logrado un alto grado de sentido de pertenencia por parte de los empleados para con la clínica, y a su vez con sus logros y objetivos; también, se percibe notoriamente, una favorabilidad en el desarrollo y crecimiento de la organización, esto fomenta al compromiso con sus funciones.

Se observa además, que los empleados tienen un alto compromiso con la organización y sus tareas desempeñadas, lo cual ha afectado un poco en el tiempo que los encuestados pueden dedicarle a asuntos personales; también, se destacan los esfuerzos encaminados a contribuir al mejoramiento de la calidad de vida.

3.2 PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En el presente apartado se establece una priorización de los factores que afectan el clima laboral y a su vez el desempeño de la organización; esto se realiza, con el fin de conocer cuáles son las dimensiones que presentan mayor prioridad para la ejecución de un plan de acción concreto, con recomendaciones y objetivos donde impacten en la motivación y se involucre un proceso de cambio y mejora continua.

Para calcular el punto de priorización, se determinó un peso porcentual por cada factor de acuerdo a la significancia que se le da en las teorías y en los resultados arrojados por la encuestas, esto quiere decir que a mayor peso, mayor grado de significancia, lo mismo ocurre con el peso de las variables.

Para conocer los rangos de verificación de los ocho factores y a su vez la clasificación de priorización, se efectuó una valoración la cual es el resultado de la sumatoria del máximo número de respuestas (84) por el peso de la variable y el valor correspondiente a cada opción de respuesta (1- De Acuerdo; 2- Indiferente y 3- Desacuerdo). Esto arroja un rango mínimo, intermedio y máximo, se eligen los rangos mínimos y máximos, los cuales se restan y así identificamos los intervalos según los factores correspondientes.

A continuación, los rangos de verificación por cada aspecto evaluado:

Tabla 4. Rangos de Verificación

<i>Rangos según los ocho Factores para la Priorización de las Variables</i>							
	Min	Max			Min	Max	
F1	12,6	29,4	BAJA	F5	16,8	61,6	BAJA
	29,5	46,3	MEDIA		61,7	106,5	MEDIA
	46,4	63,2	ALTA		106,6	151,4	ALTA
F2	16,8	28,0	BAJA	F6	21,0	35,0	BAJA
	28,1	39,3	MEDIA		35,1	49,1	MEDIA
	39,4	50,6	ALTA		49,2	63,2	ALTA
F3	33,6	72,7	BAJA	F7	33,6	72,8	BAJA
	72,8	112,0	MEDIA		72,9	112,1	MEDIA
	112,1	151,2	ALTA		112,2	151,4	ALTA
F4	12,6	37,8	BAJA	F8	21,0	56,0	BAJA
	37,9	63,1	MEDIA		56,1	91,1	MEDIA
	63,2	88,4	ALTA		91,2	126,2	ALTA

Fuente: Elaboración Propia

Luego de conocer los rangos de verificación, se procede a realizar la valoración por cada variable según los factores correspondientes, esta operación se realiza de la misma forma como se obtienen los rangos de verificación, pero en vez de colocar el máximo número de respuestas (84), se colocan los resultados de las tabulaciones por el respectivo promedio de respuesta de cada variable.

Seguidamente, se mostraran los resultados obtenidos y se profundizará sobre estos en el siguiente capítulo.

Como se observa en la Tabla 5, en el factor de condiciones de trabajo ambiente y recurso, se encuentra la variable *horario de trabajo* con una priorización media, resultado de una valoración de treinta (30) puntos; en cuanto a la participación y compromiso, se presenta una media priorización en el *reconocimiento*; por su parte en el factor comunicación e integración, se muestran sus dos variables con una priorización baja.

Para el factor número cuatro (estilo y claridad de la dirección) se presentan dos variables con priorización media, las cuales son: *elementos estratégicos y conocimiento personal*.

En cuanto al siguiente factor: salarios y beneficios, la variable de *escalas salariales* es la que presenta una valoración de noventa y nueve punto tres (99,3) la cual se prioriza en escala media con respecto a las otras variables.

Por otro lado, el sexto factor: desarrollo y motivación del recurso humano se encuentra la variable *capacitación* con una priorización media.

El logro y orientación a los resultados presenta la satisfacción laboral con una priorización media y por último con priorización baja se encuentran todas las variables del factor orientación al cliente interno.

Tabla 5. Priorización de las Variables

PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES									
N°	FACTOR	PESO DEL FACTOR	VARIABLES	PESO DE LA VARIABLE	DA	I	DS	VALORACIÓN	PRIORIZACIÓN
					1	2	3		
1	Condiciones de Trabajo Ambiente y Recurso	15,0%	Herramientas y materiales de trabajo	15%	52	22	11	19,1	BAJA
			Espacio cómodo y suficiente	15%	58	17	9	17,9	BAJA
			Ambiente físico	25%	58	18	7	29,3	BAJA
			Horario de trabajo	25%	58	16	10	30,0	MEDIA
			Sentimiento de Respeto	20%	69	10	6	21,1	BAJA
2	Participación y Compromiso	17,0%	Expectativas	20%	53	23	8	24,6	BAJA
			Reconocimiento	20%	41	28	15	28,4	MEDIA
			Motivación	20%	52	24	8	24,8	BAJA
			Orgullo	20%	78	6	0	18,0	BAJA
			Solución de problemas	20%	56	19	10	24,3	BAJA
3	Comunicación e Integración	10,0%	Orientación	60%	61,5	19,0	3,5	66,0	BAJA
			Compañerismo	40%	52,9	19,7	11,4	50,6	BAJA
4	Estilo y Claridad de Dirección	12,0%	Elementos estratégicos	35%	58	10	16	44,1	MEDIA
			Expresión libre	15%	49	20	15	20,1	BAJA
			Comprensión de la Alta gerencia	15%	51	25	8	18,9	BAJA
			Conocimiento personal	35%	63	16	6	38,7	MEDIA
5	Salario y Beneficios	10,0%	Escalas salariales	60%	28	30,5	25,5	99,3	MEDIA
			Pago a tiempo	20%	67	7	10	22,2	BAJA
			Incentivos Laborales	20%	21	23	40	37,4	BAJA
6	Desarrollo y Motivación del Recurso Humano	12,0%	Estabilidad	25%	57	16	11	30,5	BAJA
			Oportunidades de desarrollo	25%	51	24	9	31,5	BAJA
			Proceso de Inducción	25%	60	16	8	29,0	BAJA
			Capacitación	25%	40	21	24	38,0	MEDIA
7	Logro y Orientación a los resultados	12,0%	Liderazgo empresarial	40%	69	11	4	41,2	BAJA
			Satisfacción Laboral	60%	40	18	26	92,6	MEDIA
8	Orientación al cliente interno	12,0%	Sentido de pertenencia	50%	73	7	5	50,0	BAJA
			Compromiso con la empresa	25%	51	16	17	33,7	BAJA
			Desarrollo organizacional	25%	79	5	0	22,3	BAJA

Fuente: Elaboración Propia



Capitulo 4

**PLAN DE ACCIÓN PARA
EL FORTALECIMIENTO
DEL CLIMA LABORAL**

4. PLAN DE ACCION PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO

Después de conocer las apreciaciones de los miembros de la organización con respecto al manejo que se le viene dando al clima laboral de la clínica, y de observar que para ellos no existe ninguna variable que tenga alta priorización, se busca a través de un plan de mejoramiento, fortalecer todos los aspectos de media priorización, señalados en el capítulo anterior (Ver Tabla 5)

A continuación, se plantean una serie de acciones que la empresa puede tomar en cuenta para fortalecer y asegurar la trascendencia de un buen clima laboral.

Como primer factor a fortalecer, encontramos las condiciones de trabajo, ambiente y recursos; aquí aparece la variable *horario de trabajo* como único ítem con priorización media, esto se da por el nivel de insatisfacción que manifiestan los empleados con vinculación tipo directa. En este sentido y como lo establece (Foss, 1997), dentro del horario de trabajo, los turnos han permitido aumentar el tiempo operativo del capital instalado y han tenido gran influencia en el aumento de la productividad de los factores.

Con esto, se sugiere a la clínica un análisis profundo de los turnos establecidos dentro de la organización, con el fin de determinar si el tiempo que las personas laboran es equitativo y responde a las necesidades y expectativas de los miembros, especialmente para los miembros con vinculación directa que son los que tienen mayor insatisfacción.

Con respecto a esto, las acciones específicas que debe realizar la empresa son:

- ✓ Establecer con cada uno de los trabajadores la conveniencia de su horario de trabajo o turnos en relación a sus necesidades y expectativas.
- ✓ Revisar la política desde el departamento de recursos humanos con el fin de conocer si los turnos se establecen en forma adecuada.
- ✓ Evaluar si esta política atiende las necesidades del personal.

El segundo factor (participación y compromiso), aparece con una priorización media la variable de *Reconocimiento*, encontramos a los miembros con vinculación directa e indirecta, con un parecido porcentaje de insatisfacción, lo que permite inferir que en la empresa pocas veces se toman en cuenta los logros que los trabajadores consiguen.

En cuanto al reconocimiento, (Herzberg, 1968) afirma que el bienestar de una persona va ligado a esta variable y que está relacionado con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Este factor está bajo control del individuo y se relacionan con aquello que hace y desempeña.

En este sentido, se sugiere a la empresa la realización de seguimientos constantes a aquellos empleados que demuestran mejor desempeño en sus cargos y con relación a la naturaleza de sus tareas, creando diferentes técnicas de motivación que le permitan mantener o mejorar su desempeño y alcanzar un nivel de bienestar satisfactorio.

Con respecto a este ítem, las acciones específicas que debe realizar la empresa son:

- ✓ Establecimiento de metas, individuales, grupales o por departamento con el fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles, los cuales se puedan medir y evaluar.
- ✓ Reuniones en donde se traten temas como logro o fracasos de estas metas u objetivos planteados, por departamento.

Como tercer factor, aparece el estilo y la claridad de la dirección, con dos variables de priorización media: los elementos estratégicos y el conocimiento personal.

En este caso, Litwin y Stringer, plantean que la identidad es un sentimiento de importancia y valioso dentro de un grupo de trabajo, pues este radica en el sentido de compartir los objetivos personales con los de la empresa (Goncalves, 1997).

Por esto, se sugiere a la empresa la creación de espacios donde los empleados puedan compartir sus objetivos en grupo y conozcan los de la empresa; y a partir de aquí, puedan buscar tácticas que permitan la alineación de estos dos objetivos, logrando el cumplimiento de metas personales y laborales.

La empresa puede realizar actividades como:

- ✓ Evaluaciones que permitan a los empleados conocerse y saber qué tipo de cualidades tiene y si estas cualidades son las que necesita en puesto de trabajo.
- ✓ Reconocer a través de las evaluaciones si el empleado está haciendo lo que realmente le gusta.

- ✓ Utilizar los medios de comunicación de la empresa, para divulgar los elementos estratégicos, a fin de que los empleados constantemente los observen y los tengan claros.

El factor número cuatro que necesita un fortalecimiento a mediano plazo, son los salarios y beneficios. Aquí la variable *Escalas salariales*, es la que presenta mayor grado de insatisfacción, aludiéndose mayor grado a los empleados que presentan una vinculación de tipo directa.

Para este aspecto, un documento presentado por la licenciada Liliana Biachi (Biachi, 2006), de la UBA fce económicas; nos muestra una serie de condiciones para el establecimiento de escalas salariales, entre estos, la realización de agrupaciones de puestos tomando en cuenta la consideración de la información proporcionada por la valuación de puestos, el establecimiento de rangos de acuerdo a la agrupación de puestos, conformación de rangos y amplitud de intervalos, entre otros.

Con respecto a esto, la empresa debe verificar el establecimiento de las escalas para toda la empresa, mantenerla actualizada y sobretodo mantener informado a los trabajadores de cómo están establecidas las escalas salariales y de acuerdo a su cargo cual es el monto que corresponde.

Específicamente la empresa puede:

- ✓ Verificas que la tabla de escalas salariales se mantenga actualizada y se esté cumpliendo con lo que merece cada trabajador.
- ✓ Abrir espacios en donde los trabajadores que presenten dudas con respecto a este ítem, las puedan resolver y quedar conforme con lo establecido.
- ✓ Utilizar los medios de comunicación para hacer públicas las escalas salariales.

Con respecto al factor número cinco que necesita fortalecimiento, este corresponde al desarrollo y motivación del recurso humano, en donde la variable de capacitaciones es la que presenta mayor grado de insatisfacción. La mayor parte de los empleados con vinculación directa son los que más insatisfechos se encuentran en relación a este ítem.

Según Silíceo (Silíceo, 1996), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y va orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Además, que es una función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

En este sentido, la clínica debe realizar un análisis general de las competencias individuales de cada miembro, rescatar cual es la habilidad o capacidad que más le interesa de cada individuo y en que ámbito de la empresa debe establecer esta actividad.

Es decir la empresa puede:

- ✓ Realizar el análisis de las habilidades por cada persona
- ✓ Establecer cuál es su interés con respecto a las diferentes habilidades
- ✓ Crear un plan de capacitación
- ✓ Ajustar al personal en los puestos de acuerdo a sus habilidades y competencias.

Por último, el factor a fortalecer es el logro y orientación a los resultados, en este aspecto la variable *Satisfacción laboral*, es la que presenta mayor índice de insatisfacción y son los empleados con vinculación indirecta los que se sienten en desacuerdo con este aspecto.

La satisfacción laboral es entendida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum & Naylor, 1999).

También es definida como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1999).

En este sentido la empresa debe establecer varias acciones para mejorar tan amplio ítem, entre estas algunas de las que puede implementar son el análisis de las escalas salariales (mencionado anteriormente), reconocimiento, comodidad, incentivos, aspectos motivacionales, entre otros. En este apartado, se incluyen muchos aspectos por esta razón no se dice algo en específico, pues la empresa deberá analizar y establecer pesos a cada uno de los aspectos mencionados y así encontrar la mejor forma de mantener con satisfacción a los miembros de la organización.

CONCLUSIONES

Se desarrolló un proceso de investigación con el fin de evaluar la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores con vinculación directa e indirecta de la Clínica de Maternidad Rafael Calvo. Este diagnóstico permitió establecer las variables que afectan el desempeño de los miembros de la organización, a través de la definición de ocho factores que afectan el clima organizacional.

Al analizar los resultados de la información proporcionada por los empleados, se presentan que las variables con una menor satisfacción fueron: horario de trabajo, reconocimiento, elementos estratégicos, conocimiento personal, escalas salariales, capacitación y satisfacción laboral. Por otro lado se destacan los factores: comunicación e integración y orientación al cliente interno, los cuales presentaron un alto nivel de bienestar en todas sus variables por la población encuestada.

Los empleados señalan un ambiente de trabajo adecuado, el cual les permite un bienestar personal y les facilita hacer un buen trabajo; es decir, cuentan con un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitiéndoles un mejor desempeño y favoreciendo la satisfacción del empleado.

En el apartado de participación y compromiso, se encontró que los individuos sienten una estimulación a colaborar y aportar a la solución de problemas que puedan surgir dentro de su área de trabajo, esto a su vez los motiva por la confianza que se les atribuye. Por otra parte es necesario más reconocimiento por la eficiencia en las labores cumplidas, esto para la compañía implica mayor compromiso, un proceso más efectivo y una mayor contribución de ideas.

La clínica cuenta con una comunicación clara la cual hace que se construya, se trasmita y se preserve una visión compartida de las metas a cumplir, por lo tanto la buena comunicación que manejan, fomenta a una agradable relación y convivencia entre los miembros.

En cuanto al estilo y la claridad de dirección, se concluye que en la organización, no tienen claro la delimitación estratégica que define a la clínica, lo cual perjudica al alcance de los objetivos planteados. Por su parte, en el factor salarios y beneficios, se identifica que el grado de satisfacción de los miembros es regular, muchos presentan desconocimiento acerca de los parámetros establecidos para la compensación obtenida, generando así un inconformismo sobre esta variable.

Por otra parte se destaca que los pagos se realizan de forma puntual y oportuna, lo cual crea estabilidad a sus empleados, esto es gracias a la correcta gestión empresarial. La variable de capacitación se debe reforzar, la población encuestada no se siente conforme acerca de este ítem, señalando que la clínica no cuenta con programas de capacitación, los cuales proporcionen ventajas competitivas al adquirir nuevos conocimientos según las necesidades de la organización.

El factor logro y orientación de los resultados, permitió conocer el grado de bienestar que tienen los empleados acerca de dos variables influyentes en el desempeño y motivación del trabajador (liderazgo empresarial y satisfacción laboral); manifiestan no estar muy de acuerdo acerca del destacamento de los empleados por la realización optima de sus tareas; la satisfacción en el trabajo debe fomentarse para obtener mejores resultados, compromiso organizacional y participación activa en la institución.

Se resalta el sentido de pertenencia que los empleados tanto directos como indirectos tienen para con la empresa, se interesan por el desarrollo y crecimiento, lo cual fomenta al compromiso con las funciones encomendadas.

La realización de estos análisis, permite identificar debilidades y fortalezas en la organización, lo cual es de gran provecho, debido a que un

clima organizacional satisfactorio, es base indispensable para una buena gestión de los recursos humanos y para lograr la obtención del éxito.

Finalmente, en general, la clínica presenta un ambiente laboral favorable, este es un punto de partida interesante para el mejoramiento organizacional (plan de acción), las directivas de la clínica de Maternidad Rafael Calvo deben aprovechar estas percepciones positivas para seguir promoviendo al logro, la obtención de los objetivos y el cumplimiento de las metas planteadas.

RECOMENDACIONES

El fortalecimiento del clima organizacional de la E.S.E. clínica de Maternidad Rafael calvo, se podrá iniciar bajo los puntos propuestos en el plan de acción que se encuentra en el capítulo anterior, y con respecto a las siguientes recomendaciones, las cuales se establecerán de acuerdo a la valoración y análisis realizado de las percepciones de los miembros.

- Como primera recomendación, se considera el aprovechamiento del presente proyecto, sobre todo el capítulo dos, en donde aparecen los resultados generales de las percepciones de todos los miembros con respecto al manejo de se le viene dando a todas las variables por cada factor. Además, considerar la realización de un nuevo estudio pero a manera de entrevista, en donde se conozcan las apreciaciones en forma abierta, y sin limitantes de respuesta; así la empresa tendrá resultados más precisos de los aspectos que están perturbando a los empleados.
- Dentro de los factores por fortalecer y los cuales la clínica debe prestar importante atención, se encuentran resumidos en el siguiente cuadro. A partir de estos factores la empresa debe construir un nuevo estudio (entrevista).

Tabla 6. Recomendaciones por Factores

FACTOR	VARIABLE A FORTALECER
Condiciones de trabajo, ambiente y recursos.	Horario de trabajo
Participación y compromiso	Reconocimiento
Estilo y claridad de la dirección	Elementos estratégicos y conocimiento personal
Salario y beneficios	Escalas salariales
Desarrollo y motivación del recurso humano	Capacitación
Logro y orientación a los resultados	Satisfacción laboral

Fuente: Elaboración Propia

- En cuanto al tipo de vinculación, la empresa debe prestar mayor atención a los empleados con vinculación indirecta pues durante todo el análisis de los resultados fueron los miembros que mayor insatisfacción.
- Por otra parte, la empresa debe hacer uso del cuadro N°5 de priorización de las variables, esto a través del manejo de porcentajes de cada factor y variable; es decir, al no tener referentes porcentuales, se establecieron peso proporcionales aleatorios y de acuerdo al grado de significancia, ahora la empresa, puede establecer estos porcentajes de acuerdo al grado de importancia que considere tiene cada factor y cada variable.
- Finalmente se debe rescatar que conseguir mejoras en el clima organizacional, se trata de que frecuentemente se innove con

propuestas y acciones creativas; además de la necesidad y el apoyo de todo el personal que hace parte de la empresa. Recibiendo beneficios como ahorro en costos, personas felices y satisfechas y mayor reconocimiento como una buena empresa. Por esto, se recomienda principalmente el acompañamiento y liderazgo de la alta gerencia en toda estrategia que se diseñe, para que así se muestre mayor seriedad y compromiso con el cumplimiento de lo propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Blum, & Naylor. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología.*
- Motivación Laboral.* (2005). Obtenido de Galeon:
<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- Alvarez Valverde, S. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología.* Obtenido de SISBID "Sistema de Bibliotecas":
http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/indice_Alvarez_Valverde.htm
- Bencardino, C. M. (2000). *Estadística y Muestreo.* Bogotá D.C: Ecoe Ediciones.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* Bogotá: Pearson.
- Biachi, L. (2006). *Administración de las Remuneraciones.*
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México D.F: McGRAW-HILL.
- Contreras Galicia, V. (Agosto de 2009). *Análisis del Clima Organizacional en una Tienda de Autoservicio.* Xalapa-Enriquez.

- Foss, M. (1997). *Shiftwork, Capital hours and productivity change*. Londres: Kluwer Academic Publishers.
- García S., M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración No. 42* , 43-61.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado el 06 de 2012, de www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Madrid: Mcgraw-Hill.
- Herzberg, F. (1968). *"One More Time, How Do You Motivate Employees?"* New York: Industrial Editors.
- Jimenez, J. F. (2010). Analisis y Diagnostico del Clima Organizacional de Polyban Internacional S.A. *Trabajo de Grado para obtener titulo de Administrador de Empresas*. Cartagena: Universidad Tecnologica de Bolivar.
- Jimenez, M. E. (2010). *Estudio del Clima Organizaconales de la E.S.E Clinica de Maternidad Rafel Calvo*. Cartagena de Indias D.T Y C.
- Mendez Alvarez, C. E. (2010). *Metodología: Diseño Y Desarrollo Del Proceso De Investigacion Con Enfasis En Ciencias Empresariales*. Mexico D.F: Limusa.

- Méndez, C. (2006). *“Clima organizacional en Colombia, el IMCOC: un método de análisis para su intervención.* Bogotá, Colombia: Centro Editorial Rosarista (1º edición).
- Mora, C. (Marzo de 2007). *Likert y su aportación con respecto al clima organizacional.* Obtenido de Gestiopolis:
<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>
- Moreno C., F., Martínez Z., N., & Rebolledo S., L. A. (2011). *Cómo Escribir Textos Académicos Según Normas Internacionales.* Barranquilla: Universidad del Norte.
- Namakforoosh Mohammad, N. (2000). *Metodología de la Investigación.* Mexico D.F: Limusa.
- Perez Marin, M. (10 de Noviembre de 2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico.* Obtenido de Trabajo de Grado:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>
- Robbins. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología.*
- Silíceo. (1996). *Monografías.* Obtenido de Capacitación del Personal.



Anexos



E.S.E. CLINICA DE MATERNIDAD RAFAEL CALVO C.
NIT. 806.001.061-8

Anexo 1 Encuesta de Satisfacción Cliente Interno

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTE INTERNO

INFORMACIÓN PERSONAL

1. NOMBRE Y APELLIDOS PERSONA ENCUESTADA (OPCIONAL)	2. AREA EN LA QUE LABORA
3. CARGO (OPCIONAL)	4. FECHA REALIZACIÓN ENCUESTA
5. TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO EN LA ESE	6. TIEMPO QUE LLEVA EN EL AREA QUE LABORA ACTUALMENTE

TRABAJO

7. EN EL PUESTO DE TRABAJO QUE USTED OCUPA ACTUALMENTE LAS POSIBILIDADES DE TOMAR DECISIONES SON:
Mínimas <input type="radio"/> Nulas <input type="radio"/> Normales <input type="radio"/>

TRABAJO EN GRUPO

8. CON SU EQUIPO DE TRABAJO EL GRADO DE CONFIANZA ES:
Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/>
9. EL AMBIENTE DE TRABAJO CON EL EQUIPO DE SU ÁREA LO CONSIDERA:
Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/>
10. CONSIDERA QUE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO PUEDEN DESEMPEÑAR OTRO ROL DENTRO DE SU MISMA ÁREA
Nunca <input type="radio"/> Pocas veces <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/>
11. SIENTE QUE LA ENTIDAD BRINDA ESTÍMULOS SUFICIENTES AL TRABAJADOR:

Sí <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
12. DE SER AFIRMATIVA LA RESPUESTA, ESTOS ESTÍMULOS SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR
Sí <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
13. EL NIVEL DE CORRESPONDENCIA ENTRE LO QUE CADA TRABAJADOR ÉS Y LO QUE RECIBE, LO CONSIDERA:
Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/>
14. EL NIVEL DE CORRESPONDENCIA ENTRE LO QUE CADA TRABAJADOR HACE Y LO QUE RECIBE, LO CONSIDERA:
Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/>

CONDICIONES DE TRABAJO

15. LAS CONDICIONES (O EL NIVEL) DE RIESGOS EN SU LUGAR DE TRABAJO LO CONSIDERA
ALTO <input type="radio"/> BAJO <input type="radio"/> MEDIO <input type="radio"/> NORMAL <input type="radio"/>
16. LAS CONDICIONES DE ASEO EN SU LUGAR DE TRABAJO SON:
Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/>
17. EL ENTORNO DE SU OFICINA ES:
AGRADABLE <input type="radio"/> DESAGRADABLE <input type="radio"/> NORMAL <input type="radio"/>
¿QUÉ ELEMENTOS DE MEJORA NOS SUGIERE EN ESTE APARTADO?

CONDICIONES DE BIENESTAR

18. ¿SE SIENTE SATISFECHO CON EL HORARIO DE TRABAJO?
Sí <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>

COMUNICACIÓN

19. CONSIDERA QUE LA POSIBILIDAD DE LOS TRABAJADORES DE CONTAR CON UNA INFORMACIÓN PERTINENTE SOBRE CUYA BASE
--

PODER OPINAR, ANALIZAR O TOMAR DECISIONES ES:

Malo Regular Bueno Muy Bueno

20. PERCIBE USTED UN CLIMA DE TRABAJO FAVORABLE Y ATRACTIVO DURANTE LA JORNADA LABORAL:

SI NO

21. CONSIDERA QUE LA CAPACIDAD DE LA ENTIDAD DE ADAPTARSE Y RESPONDER RÁPIDAMENTE A LOS CAMBIOS INTERNOS O EXTERNOS ES:

Malo Regular Bueno Muy Bueno

22. CONSIDERA QUE LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS ES :

Mala Regular Buena Muy Buena

23. CONSIDERA QUE LA COMUNICACIÓN CON LA GERENCIA ES :

Nula Con interferencia Fluida

24. CONSIDERA QUE LOS MEDIOS FORMALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS SON:

Suficientes Insuficientes Eficaces Ineficaces


FIRMA DEL ENCUESTADOR

FIRMA ENCUESTADO (OPCIONAL)

Su opinión es muy importante para nosotros porque nos permite crecer y mejorar,

Muchas Gracias!

Anexo 2 Instrumento de Valoración del Clima Organizacional.

	MANUAL DE PROCESO Y PROCEDIMIENTOS	Código: MA-CMRC-02	Fecha de Vigencia:
	MACROPROCESO: GESTION TALENTO HUMANO	Código: MC-CMRC-3-05	Mayo 2012
	PROCESO: ADMINISTRACION DE PERSONAL	Código: PR-CMRC-3-05-1	Páginas: 04
	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE INTERNO	Código: EN-CMRC-3-05-1-02	Versión: 01


ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO


El objetivo que se persigue es detectar, aquellas oportunidades, situaciones por mejorar e inconformidades en la Empresa, con el fin de mejorar nuestro desarrollo y satisfacción como empleados. Por eso, te solicitamos que proporciones TU OPINIÓN REAL Y OBJETIVA sobre los aspectos que se preguntan, respondiendo con INDEPENDENCIA PERSONAL Y MENTAL.

Igualmente, la empresa garantiza el total ANONIMATO de este cuestionario, con el propósito de garantizar la autonomía y libertad de los conceptos expuestos.

Posteriormente, la E.S.E CMRC hará públicos los resultados de esta encuesta mediante un Informe estadístico, además contendrá las ESTRATEGIAS EN UN PLAN DE ACCIÓN para las situaciones a mejorar que hayan sido detectadas.

INSTRUCCIONES:


 Llenar la encuesta con Bolígrafo, NO con lápiz.


 Tenga en cuenta que se tienen tres opciones para llenar por cada una de las preguntas. Dentro de las opciones se encuentran:

DA: De acuerdo (4,6 -5) – Consideras que supera tus expectativas, va más allá de lo esperado.

DS: Desacuerdo (3,9 – 1) – Considera que no cumple con las expectativas y requiere un plan de acción por parte de la empresa.

I: Indiferente (4,5 – 4,0) – Consideras que está bien, pero que puede optimizar para llegar a el nivel satisfactorio.

 Todas las preguntas se deben responder obligatoriamente.

 Lee atentamente el contenido de esta encuesta, no te llevará más de media hora, atiende a cómo te sientes respecto a los distintos factores encuestados.

Para Calificar, marca con una "X" en cada casilla de acuerdo al rango que consideres correspondiente al factor evaluado.

INFORMACIÓN PERSONAL

1. Tipo de Vinculación :

a Directa

b Indirecta

2. Tiempo que lleva Laborando en la E.S.E CMRC:

a Menos de 1 Año

c 6 - 10 Años

b 1- 5 Años

d Mas de 10 Años

FACTORES A EVALUAR	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS			
1. Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo			
2. Cuento con espacio suficiente para hacer mi trabajo en forma adecuada			
3. La limpieza es adecuada en las instalaciones físicas de la empresa			
4. El ruido es manejado adecuadamente en todas las instalaciones			
5. La iluminación es adecuada en todas las instalaciones físicas de la empresa			
6. Brinda la empresa las herramientas requeridas para realizar adecuadamente su trabajo			
7. Considera adecuado su horario de trabajo			
8. Soy tratado con respeto por mis compañeros			
9. Soy tratado con respeto por mis supervisores			

PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
10. Se han visto cumplidas las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la clínica			
11. La empresa reconoce sus buenos resultados			
12. Se encuentras motivado en este trabajo			
13. Se siente orgulloso de trabajar en la Clínica			
14. Siente que puede participar en la solución de problemas en su área laboral			
15. Cuando toma una decisión dentro de su área laboral, generalmente es respaldada por su jefe			
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
16. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo			
17. Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo			
18. Mi jefe inmediato me orienta en caso de no realizar adecuadamente mi trabajo			
19. Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a ser censurado			
20. En la empresa las informaciones se comunican a todo el personal de forma rápida y eficiente			
21. Considera que la cartelera es una buena fuente de información			
22. Considera que la página Web de la empresa es una buena fuente de información			
23. Considera que el email corporativo es una buena fuente de información			
24. La empresa brinda información confiable para que el trabajo se realice efectivamente			
ESTILO Y CLARIDAD DE LA DIRECCIÓN	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
25. Conoce los elementos estratégicos (Misión, visión, objetivos, metas...) de la clínica.			
26. Conozco con claridad las responsabilidades que requieren el buen desempeño de mi cargo			
27. En la empresa los cargos se asignan de acuerdo a la formación, experiencia y meritos			
28. Cuando tengo dificultades en la relación con mi jefe inmediato, puedo expresar abiertamente lo que pienso			
29. Considera usted que tiene un gerente general amable con el que tiene una buena comunicación			
30. Siente que existe comprensión hacia usted por parte de la alta gerencia			
31. Conozco claramente lo que la alta gerencia espera de mí			
SALARIOS Y BENEFICIOS	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
32. Los ascensos son justos y lo hacen respetando los sanos criterios administrativos			
33. El salario está establecido de acuerdo a mis capacidades y labores que desempeño			
34. Recibo mi pago a tiempo			
35. Existen incentivos laborales que me motiven para lograr mejores resultados con mi trabajo			
DESARROLLO Y MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
36. La empresa brinda estabilidad en el empleo			
37. El trabajo que realizo en la empresa me brinda oportunidades de desarrollo profesional			
38. Las personas en la empresa reciben un proceso de inducción cuando ingresan			
39. Recibo capacitación suficiente para mejorar mi desempeño			
40. Tengo la oportunidad de aplicar la capacitación recibida a mi trabajo			

LOGRO Y ORIENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
41. La empresa se reconoce en el medio como una empresa líder			
42. Siento que soy una persona importante en la empresa			
43. En mi trabajo tengo libertad para usar mis propios criterios			
44. En la empresa periódicamente destacan a los mejores trabajadores			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
45. Le Gusta su Empresa			
46. Considera la empresa "Como suya", como algo propio			
47. Estaría dispuesto en dejar la empresa por otro trabajo, con un salario del 5% más, la dejaría			
48. El tiempo que requiere mi trabajo permite ocuparme de mis asuntos personales			
49. El trabajo en la empresa contribuye a mejorar mi calidad de vida			
50. Las condiciones de trabajo facilitan la integración familiar			
51. Estoy comprometido(a) con mi empresa			
52. Me interesa el desarrollo de mi organización			













¡Te Agradecemos Nuevamente por tu Colaboración



COPIA CONTROLADA

Elaboró:	Revisó: Comité de Coordinación de Control Interno	Aprobó: Willis Simancas Mendoza - Gerente
-----------------	---	---

Anexo 3. Empresas Vinculadas Indirectamente

	INTENSIVISTAS	44
	INVEMO	36
	COOPROMED	50
	COOANESBOL	10
	COOPETRAGE	23
	CLINIBAC	20
	ASERCOLT DE N.P.L.	10
	LAVAHOSPI	6
	BANCO DE SANGRE PATRICIA FRANCO	6
	ES VIDA IPS	13
	CENTRO DE DIAGNOSTICO CIPATOLOGICO DEL CARIBE	12
	ALABAMOS	8
	TOTAL	238