

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
E.S.E HOSPITAL DE SANTA MONICA.**

**ANGELA MARÍA DÁVILA ROMÁN.  
DANIEL GÓMEZ ARELLANO.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2014.**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
E.S.E HOSPITAL DE SANTA MONICA.**

**ANGELA MARÍA DÁVILA ROMÁN.  
DANIEL GÓMEZ ARELLANO.**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**DIRECTOR:  
Ing. JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA.  
Docente Facultad de Ingeniería Industrial.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2014.**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Pereira, mayo de 2014.**

## DEDICATORIA

*A Dios, que es el motor de nuestras vidas  
A nuestros padres que siempre nos han brindado  
Su apoyo incondicional en todas las metas que nos  
Proponemos a realizar.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos primordialmente a Dios que nos da cada día la fortaleza, la sabiduría y la motivación para realizar todos los actos de nuestras vidas.

A nuestros padres y familiares de quienes siempre contamos con apoyo absoluto para realizar todas las metas que nos proponemos.

A nuestros maestros de vida que nos enseñan las cosas buenas y las dificultades que se nos presentan en el camino.

A nuestro Director del trabajo de grado quien siempre ha confiado en nuestras capacidades para realizar exitosamente este proyecto, a todos los docentes que se esforzaron por transmitirnos de la mejor forma todos sus conocimientos para ponerlos en práctica en el campo laboral.

A la E.S.E Hospital de Santa Mónica que nos brindó la oportunidad de aplicar los conocimientos obtenidos, apoyándonos y ofreciéndonos todas las herramientas necesarias para el desarrollo óptimo de este proyecto que busco como finalidad beneficios para ambas partes.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.1.1 Clima Organizacional	20
4.1.2 Teoría General de la Administración	24
4.2 MARCO CONCEPTUAL	27
4.2.1 Cultura organizacional.	27
4.2.2 Talento humano.	28
4.2.3 Gestión del talento humano.	29
4.2.4 Estructura organizacional.	30
4.2.5 Comunicación organizacional.	31
4.2.6 Planeación.	31
4.2.7 Motivación.	33
4.2.8 Las Actitudes.	34
4.2.9 Satisfacción laboral.	35
4.2.10 El Estrés.	35
4.2.11 Los valores	36
4.3 MARCO ESPACIAL	37
4.3.1 Presentación del hospital.	39

4.3.2	Plataforma Estratégica del Hospital Santa Mónica.	39
4.4	MARCO LEGAL	40
4.4.1	Constitución Política de Colombia 1991.	40
4.4.2	Código Sustantivo del Trabajo	41
4.4.3	Ley 1562 del 11 de julio de 2012	41
4.4.4	Resolución 002646 de 2008.	42
4.4.5	Resolución 652 de 2012.	42
5.	DISEÑO METODOLOGICO	44
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
5.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	44
5.3	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	44
5.4	POBLACIÓN O UNIVERSO	45
5.5	PROCESAMIENTO DE DATOS	45
6.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA	47
6.1	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	47
6.1.1	Condiciones de trabajo	47
6.1.2	Actitud de la alta gerencia	50
6.1.3	Trato de mi jefe	52
6.1.4	Relaciones de trabajo	53
6.1.5	Satisfacciones psicológicas.	55
6.1.6	Imagen de la empresa.	58
6.1.7	Sueldos y beneficios.	59
6.1.8.	Comunicacion.	62
6.2	ANÁLISIS POR ÁREAS	64
6.2.1	Condiciones de trabajo	65
6.2.2	Actitud de la alta gerencia	66
6.2.3	Relaciones de trabajo	67
6.2.4	Trato de mi jefe	68
6.2.5	Satisfacciones psicológicas	69
6.2.6	Imagen de la empresa	70

6.2.7 Sueldos y beneficios	71
6.2.8. Comunicacion.	72
6.3 CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL DE LA ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA	76
7. PLAN DE ACCIÓN	77
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXO	91



## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Variables.	46
Cuadro 2. Condiciones de trabajo.	48
Cuadro 3. Actitud de la alta gerencia.	50
Cuadro 4. Trato de mi jefe.	52
Cuadro 5. Relaciones de trabajo.	54
Cuadro 6. Satisfacciones psicológicas.	56
Cuadro 7. Imagen de la empresa.	58
Cuadro 8. Sueldos y beneficios.	60
Cuadro 9. Comunicacion.	62
Cuadro 10. Condiciones de trabajo.	65
Cuadro 11. Actitud de la alta gerencia.	66
Cuadro 12. Relaciones de trabajo.	67
Cuadro 13. Trato de mi jefe.	68
Cuadro 14. Satisfacciones psicológicas.	69
Cuadro 15. Imagen de la empresa.	70
Cuadro 16. Sueldos y beneficios.	71
Cuadro 17. Comunicacion.	72
Cuadro 18. Plan de acción.	79

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Condiciones de trabajo.	49
Figura 2. Actitud de la alta gerencia.	51
Figura 3. Trato de mi jefe.	53
Figura 4. Relaciones de trabajo	55
Figura 5. Satisfacciones psicológicas.	57
Figura 6. Imagen de la empresa.	59
Figura 7. Sueldos y beneficios.	61
Figura 8. Comunicacion.	63
Figura 9. Clima organizacional general de la ESE Hospital Santa Mónica.	77



## RESUMEN

En el siguiente trabajo se diagnosticará el clima organizacional en la E.S.E. Hospital de Santa Mónica, incluyendo cuatro de sus centros de salud. Este estudio se realiza con el objetivo de identificar las fortalezas y los aspectos a mejorar del clima laboral del hospital para cada área y con cada uno de sus colaboradores por medio de la aplicación de un test, el cual consta de ochenta preguntas y que permite medir ocho variables diferentes relacionadas con la percepción que cada colaborador de la organización tiene respecto al ambiente laboral que percibe en su área de trabajo y en la organización en general.

La finalidad de diagnosticar el clima organizacional de la E.S.E. Hospital de Santa Mónica es informar el estado del clima organizacional para cada área del hospital y el clima general de la organización para que con dichos resultados el Hospital realice un plan de mejoramiento.

Palabras clave: clima organizacional, condiciones de trabajo, actitud gerencial, relaciones de trabajo, satisfacciones psicológicas, comunicación, imagen corporativa, sentido de pertenencia, salarios y beneficios.

## **ABSTRACT**

This research project diagnoses the organizational climate at E.S.E Hospital Santa Monica, including four of its health centers. This study is conducted in order to identify strengths and areas for improvement of the working environment of the hospital for each area and each of its partners through the application of a test which consists of eighty questions, measuring eight different variables related to the perception that every employee of the organization has regarding the work environment they see in their work area and the organization in general.

The purpose of diagnosing the organizational climate of the E.S.E Hospital Santa Monica is to report the status of organizational climate for each area of the hospital and the general climate of the organization. The main goal is to use those results for find ways for improvement.

Keywords: organizational climate, working conditions, attitude management, industrial relations, psychological satisfactions, communication, corporate image, sense of belonging, wages and benefits.

## INTRODUCCION

Para la gerencia y administración de una empresa el conocer lo que piensan y sienten sus empleados del cargo que desempeñan, así como del uso de sus capacidades dentro del mismo y de lo que para ellos significa trabajar, donde lo hacen, debe ser prioritario. Para ello se desea abordar el tema del clima organizacional, una herramienta que estudia y analiza el comportamiento de los individuos en una determinada área debido a que es un tema de gran importancia para muchas empresas ya que busca continuamente mejorar el ambiente laboral y el bienestar de cada uno de sus integrantes, para así alcanzar un aumento de productividad a través de la sensibilización del recurso humano.

Este proyecto tiene la finalidad de desarrollar un estudio del clima organizacional en las distintas áreas de la E.S.E Hospital Santa Mónica con el propósito de orientar el planteamiento estratégico de la organización con lo relacionado al clima laboral, enfocado a la satisfacción laboral y productividad.

La realización de estudios diagnósticos sobre el clima organizacional debe ser del interés de directivos por la ayuda que representa para la administración de las personas basada en sus motivaciones y para las instituciones que estén interesadas en el mejoramiento de la productividad desde la perspectiva de la optimización de la condición humana y la mayor conciliación.

También es de interés para los estudiantes que están finalizando su carrera profesional, como lo es en este caso, pues de esta manera se puede tener un marco de referencia para realizar un proyecto de investigación en general, y para quienes específicamente, necesiten obtener información adicional al respecto del proceso metodológico del estudio del recurso humano conocido como el clima Organizacional y los factores que pueden afectarlo.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de la empresa, el clima organizacional juega un papel importante para el desarrollo de sus actividades, estas actividades deben ser dirigidas por las directivas hacia sus subordinados, acciones que deben ser establecidas de acuerdo a las políticas que desde su formación se han establecido, a su sistema de comunicación, la manera en cómo se retribuyen las actividades, la aplicación de incentivos, los programas de capacitación personal, entre otros.

Cada una de estas acciones va a influir de diferentes formas en el comportamiento humano, lo cual se verá reflejado en su rendimiento, en su forma de realizar su trabajo y en la posición que la empresa va a ocupar dentro del mercado. De allí la importancia que la dirección esté pendiente de cómo realizan los subordinados sus tareas, y determinar cómo deben actuar para lograr que el rendimiento mejore o para incentivar esa labor que lleve a la empresa a su posicionamiento dentro del sector.

El clima organizacional está en relación directa con la dinámica de la empresa, con el entorno, y especialmente con el factor humano que es el más directo interviniente. Por lo tanto, es de vital importancia que se esté realizando de forma periódica una medición del mismo, considerando aspectos como motivación del personal, que es en sí quien más influye en la obtención de los resultados que la empresa espera en la realización diaria de sus actividades. Así mismo debe conocerse muy bien la calidad del ambiente laboral y en caso de presentarse algún resultado poco favorable en alguna de sus actividades, se deben buscar las herramientas más aptas para lograr corregir las posibles causas que estén llevando a los empleados a no realizar adecuadamente sus tareas. La aplicación de herramientas es la mejor arma para poder lograr los resultados esperados, no

es realizando una simple observación, ella no es suficiente para conocer de qué manera se está manejando el ambiente interno de la empresa.

La medición del clima organizacional podrá determinar si el producto o servicio ofrecido por la empresa es percibido por sus colaboradores de forma positiva o negativa; además es quizá la única manera de reconocer aquellas empresas que tienen buen desempeño y las que tienen bajo desempeño.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las características que afectan el desarrollo de un buen clima organizacional dentro de la organización en la actualidad?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es el clima organizacional una variable fundamental a gestionar para obtener el éxito de la organización?

¿Es el clima organizacional un instrumento de importancia vital para lograr cumplir con los objetivos establecidos por la organización?

¿Qué factores resultan determinantes para establecer el clima organizacional dentro de la empresa en la actualidad?

Dentro de los factores que constituyen el clima organizacional, ¿cuáles son determinantes para promover el óptimo desempeño de sus empleados?



## **2. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar el clima organizacional de la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, por medio de la identificación de unas variables representativas del mismo, para de esta manera determinar mediante instrumentos de medición, lo que perciben los trabajadores en su entorno laboral y qué aspectos relevantes presenta mayor dificultad en las áreas donde se hará la evaluación.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la percepción que tiene el trabajador del clima organizacional a través de las variables consideradas.
- Analizar en cada área las variables de clima organizacional, como son: condiciones de trabajo, actitud de la alta gerencia, trato del jefe, relaciones de trabajo, satisfacciones psicológicas, imagen de la empresa y sueldos y beneficios.
- Informar a la alta gerencia y a los directivos de cada área el diagnóstico obtenido para que conozcan la percepción de sus subordinados que les permita ayudar al mejoramiento del clima organizacional de la organización.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La investigación a realizar adquiere su grado de importancia, especialmente porque las empresas actualmente requieren del conocimiento de su clima laboral, ya que es a través de éste como se podrá medir el grado de satisfacción del cliente interno y de esta manera continuar con la búsqueda de esta satisfacción o en caso contrario, tomar las medidas necesarias para corregir esos factores que están impidiendo un desarrollo correcto de las tareas asignadas.

Hay que considerar que es un problema que puede existir en cualquier tipo de organización, por lo tanto, y desde un punto de vista social, todo cuanto se puede investigar sobre el tema puede ofrecer a los directivos diversas herramientas a aplicar para buscar los resultados que se desean alcanzar, lograr eficiencia en el trabajo, una mayor calidad de sus servicios, que sean aceptados por la sociedad, que ésta valore más al ser humano, para que como trabajador, busque mantener un buen clima organizacional y todas las tareas sean realizadas en una atmósfera agradable.

Es importante para el desarrollo de la carrera de Ingeniería Industrial, ya que se deberán aplicar todos aquellos conocimientos que se han ido adquiriendo en el transcurso de la misma, se conocerá la importancia de las relaciones internas de la empresa, los factores que intervienen para que se pueda trabajar bajo un clima agradable, factores como la motivación, la eficiencia, la comunicación, los determinantes de la persona, entre otros, considerando a la comunicación como la más eficaz para lograr un excelente comportamiento interno; además se requiere del uso de técnicas de investigación como la recopilación de documentos, utilización de información primaria y secundaria y la utilización de técnicas cualitativas.

La investigación y recolección de datos se obtendrá a través de la realización de encuestas a cada colaborador, dichas encuestas no irán firmadas con el nombre de quien realiza el test con el fin de no intimidar las respuestas del individuo y obtener datos reales que proporcionarán la información necesaria para seguidamente realizar el diagnóstico que se adquirirá por medio de un software el cual arrojará los resultados de cada variable que se analizará para cada área.

Este trabajo luego de ser desarrollado en su totalidad proyectará otras investigaciones con los resultados obtenidos como el análisis de carga laboral dentro de la misma organización.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

**4.1.1 Clima Organizacional.** Se define como aquellos cambios que suceden al interior de una empresa y que pueden ocasionar actitudes diferentes en las personas, con respecto al ambiente organizacional que les rodea. Encierra todo un conjunto de características del ambiente que se vive dentro de la empresa y que son percibidas directa o indirectamente por los que laboran en la empresa, las cuales influyen en su conducta.

Desde el punto de vista del enfoque estructuralista el clima organizacional está compuesto por aquellas características permanentes que describen a una organización y la diferencian de otra y es quien más influye en el comportamiento de las personas.

Según el enfoque subjetivo, es aquel concepto que de la organización se forma el empleado y de acuerdo al enfoque de síntesis que es el más actual, este lo toma desde un efecto subjetivo el cual es percibido de acuerdo a las actividades, las creencias, los valores y la motivación de quienes conforman la organización.

De acuerdo a lo anterior puede determinarse, que el clima dentro de la organización, afecta todas las acciones, actividades y tareas que allí se realizan. Mediante un buen clima, el trabajo dentro de la empresa, se tornará mucho más apto para llegar al cumplimiento de objetivos y metas.

El clima organizacional es el que define y marca la estructura y los procesos de una organización, también identifica las diferentes dimensiones de la percepción del ambiente laboral en el que se encuentran sus colaboradores. De un buen clima

organizacional depende el rendimiento de sus colaboradores, el compromiso por la empresa y un excelente servicio al cliente.

Actualmente se hace de suma importancia que dentro de las organizaciones se estén realizando de manera constante procesos que estén encaminados a dirigir a las personas, teniendo especial cuidado en la capacitación que se les ofrezca desde el punto de vista de la cultura y del ambiente, para que puedan cumplir de manera eficiente y responsable todas aquellas actividades que estén dentro de su competencia.

Un buen clima organizacional es vital si se quiere contar con una organización donde las personas realicen sus actividades con el firme propósito de servir a la comunidad, que tenga día a día actitudes positivas y que a través de un buen control y asesoramiento estén en capacidad de lograr los objetivos y las metas que han sido planteadas por la empresa.

- **Conceptos sobre clima organizacional**

El clima organizacional es un elemento básico en el aumento de la productividad de una empresa; a través de este se valoran las situaciones al interior de la organización y su relación con las diferentes áreas de trabajo.

“Litwiing y Stringer afirman que es un conjunto de propiedades del medio ambiente laboral que puede ser medido. Es una variable mediadora entre el sistema organizacional y la motivación. La efectividad de una organización depende del comportamiento de la gente dentro de la misma y del contexto organizacional que las personas creen. El clima organizacional percibido puede llevar a un incremento de la satisfacción, productividad y compromiso con la empresa.

Taguiri menciona que es una cualidad perdurable del medio ambiente interno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento, y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización

Campbell a su vez afirma que es un conjunto de atributos específicos a una organización en particular que puede ser inducido por la forma en que la organización trata con sus miembros y su medio ambiente.

Sell & James sostiene que es el ambiente de una organización donde diversos patrones de influencia en el comportamiento de los empleados son generados por las condiciones prevalecientes.

Así mismo Moran & Volkwein determinan que es una característica perdurable de una organización que la distingue de otras organizaciones, que incluye la percepción colectiva de sus miembros acerca de su autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación y justicia; es producido por la interacción de sus miembros; sirve como base para interpretar la situación; refleja las normas y las actitudes prevalecientes de la cultura organizacional y actúa como una fuente de influencia para desarrollar el comportamiento.

Y por último West, Smith, Feng, Lawthom dicen que son las percepciones compartidas de los miembros de una organización acerca

de las políticas, prácticas y procedimientos tanto formales como informales”<sup>1</sup>

- **Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional**

“El clima y la cultura organizacional son elementos esenciales en el aumento de la productividad de una empresa; estos se pueden delimitar a partir de la siguiente diferenciación: el “clima” evalúa situaciones actuales de las organizaciones y su relación con diferentes grupos de trabajo; por el contrario, la cultura organizacional se define a través de varios años de historia y tradición. Es el medio a través del cual la gente en la organización aprende y comunica lo que es aceptable e inaceptable en su empresa en cuanto a valores y normas”<sup>2</sup>.

“La diferencia establecida entre el clima organizacional y la cultura organizacional radica en que, mientras el primero es un sentir que tienen los miembros de una determinada organización con respecto a su espacio y su cotidianidad laboral que afecta esta conducta al tiempo que es influido por ésta, la segunda es una parte de esa identificación que comparten los miembros de una organización, pero que puede coexistir con otras formas de identificación cultural. El problema real estriba en la imposibilidad de determinar de manera contundente cuál de ambas formas de actividad subjetiva tiene mayor peso sobre los actos de los individuos, ya que ambas son construidas con base en las interpretaciones de los flujos de información que se dan en los procesos de interacción en una organización, además se puede

---

<sup>1</sup> SALAIZA LIZÁRRAGA, Flor de la Cruz. Estimación del clima organizacional como herramienta de apoyo para la toma de decisiones durante procesos de cambio organizacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Campus Ciudad de México. 2000. p.25

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p.26

entender la gran dificultad que implica intentar diseñar una u otra en cualquier sentido”<sup>3</sup>.

**4.1.2 Teoría General de la Administración.** La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Es también el proceso de obtención y organización de recursos y de cumplimiento de metas a través de otras personas. La administración es una teoría o disciplina que surgió en relación con el estudio sistematizado de la planeación, organización y control del trabajo, recursos y resultados en las organizaciones productoras de bienes y servicios.

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo del grupo y a medida que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia.

Los administradores ejecutan las funciones de planeación, dirección, coordinación y control. Además se deben ocupar de la productividad, lo cual implica eficacia, eficiencia y como resultado la efectividad y tienen la responsabilidad de emprender acciones que permitan que los individuos hagan sus mejores aportes a los objetivos del grupo.

---

<sup>3</sup> TUNAL, Gerardo; CAMARENA ADAME, María Elena; PONTÓN ROMERO, Isidro. Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. [Internet]. Revista Espacios Públicos. Volumen 10, Nº 19. Agosto, 2007. Universidad Autónoma del Estado de México. p.4 [Consultado en octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67601903>



**4.1.3 Teoría clásica de administración.** La posición clásica de la administración tuvo dos exponentes: Taylor y Fayol.

“De un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1.861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de

Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (1891), Luther Gulick y otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica"<sup>4</sup>.

Las anteriores teorías fueron la base para los principios administrativos que se manejan en la actualidad, son enfoques universales que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización. Dichas teorías afirman que la administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos de la empresa.

---

<sup>4</sup> PELAYO, Carmen. Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. 1999. [en línea]. Consultado en julio de 2014. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/114/principales-Teorias-Administrativas-principales-enfoques.html>

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

Dentro del estudio en la E.S.E Hospital Santa Mónica de Dosquebradas además del clima organizacional, es importante el conocimiento de algunos temas que tienen relación entre sí.

**4.2.1 Cultura organizacional.** Hace referencia a las políticas adoptadas por cada empresa en la selección de personal, es decir que de acuerdo al grado de modernización y niveles de educación, cada empresa adopta diferentes actitudes frente a la contratación y sostenimiento de su planta de personal. Mientras que existen empresas que dedican un alto grado de bienestar para el personal, es decir, se preocupan por mantener un buen nivel de vida así como un ambiente de cordialidad entre su planta; existen compañías obsoletas que siguen viendo en el factor humano un recurso más que fácilmente se puede reemplazar y que aporta simplemente una pequeña parte al desarrollo de los objetivos de la organización.

El desarrollo de una empresa, para que sea óptimo y sostenible, va a depender del ambiente dado en la organización y de la cultura de las personas que en ella laboran, de ahí la importancia de buscar que las actividades realizadas dentro de ella se realicen bajo un ambiente de completa armonía, sólo de esta manera podrán estar en capacidad de ofrecer lo mejor de ellos para atraer y retener los talentos humanos, y estos ya no son buscados por la misma empresa, más bien buscan la forma de acomodarse en una organización en la cual sean valorados y pueda desarrollar al máximo todas sus capacidades y poner a disposición de ellas sus conocimientos.

Existe una lucha constante por la retención de estos potenciales y de allí la importancia de la fidelidad de los empleados, los cuales son motivados para el trabajo si se cuenta con un ambiente laboral óptimo, donde se respete la individualidad, sean tratados en igualdad de condiciones, y donde se les ofrezca

capacitación para poder que ellos desarrollen todo su talento y así se obtengan buenos dividendos para la organización.

**4.2.2 Talento humano.** El área del talento humano o administración de recursos humanos, comprende todo lo referente a la participación del hombre frente a la organización; contrario a como se creía antes que el hombre era simplemente un recurso más que participaba en el desarrollo de una actividad organizacional. Ahora se valora más el desempeño, la motivación y la preparación con que se cuenta en el desarrollo de la actividad empresarial. Siempre que se establece una empresa nueva, lo primero que se alcanza a ver a simple vista es gente realizando algún tipo de labor. Todas las empresas están fundamentadas en su personal.

Aunque se siga conservando el nombre de administración de recursos humanos, el hombre ya no es tratado como tal, sino que es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización. Es decir que el hombre pasó de ser un recurso a ser como un socio más de la organización y también se puede anotar que en momentos de crisis dejó de ser el problema para convertirse en parte fundamental en la solución de los mismos.

Actualmente se requiere de un buen conocimiento para poder enfrentar un mundo globalizado que está en constante evolución y donde el conocimiento es clave para poder entender cada cambio y que requiere de toda la capacidad laboral de las personas que conforman el recurso humano de la organización.

A pesar de que muchas actividades realizadas por el hombre, ahora las puede realizar una máquina, no están ellas capacitadas para ir evolucionando al ritmo que necesita la organización. El hombre en muchos aspectos es indispensable y por ello se tiene que contar con un equipo humano que logre no solamente estar

pendiente de las nuevas necesidades presentadas, sino que pueda cumplir con el fin por el cual tal organización se ha creado.

El recurso humano es más que un instrumento, es en sí el capital principal con el cual cuenta una empresa, el cual posee una serie de habilidades y características que hacen que la empresa funcione, le dan vida y movimiento y no es tan fácil reponer una persona capacitada como si lo es sustituir una máquina que ha perdido su capacidad de producir.

Formar grupos de trabajo que sean competitivos requiere esfuerzo y dedicación, por eso en la empresa que se analiza, E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, el factor humano es representativo, ya que son las personas las que llevan a cabo los avances, los logros o los errores de la organización.

Dentro del enfoque dado a la organización como conjunto de personas que se unen para el logro de metas y objetivos comunes es necesario entender que no es la tecnología la que va a mover la empresa o la va a encaminar hacia el éxito, que sea parte fundamental no está en capacidad de reemplazar del todo el potencial humano, el único capacitado para conducir a esta organización hacia el éxito.

El éxito de la una empresa, está en estrecha relación con su gestión eficaz del recurso humano, pues lo reconoce como el factor que hace que como empresa sea diferente, ya que la estructura o la tecnología pueden copiarse fácilmente .

**4.2.3 Gestión del talento humano.** Los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones, se han venido realizando de acuerdo a las políticas implementadas y que buscan una mejora en su accionar, especialmente se busca la satisfacción de la población en general y constituir a la empresa como espacio de socialización. Y esto se construye a la par con la cultura que en ella se posee.

Un mayor nivel de capital humano afecta positivamente el crecimiento económico, pues mejora la productividad del trabajo y aumenta la capacidad productiva de una economía. “La investigación en recursos humanos se ha focalizado en el estudio de la relación entre las prácticas, las políticas y la función de recurso humano, y la eficiencia y los resultados para el negocio. Los investigadores reconocen que no basta implementar prácticas de alto rendimiento sino existe detrás de ellas una dirección de recurso humano bien estructurada que las soporte, las integre y las sustente”<sup>5</sup>.

**4.2.4 Estructura organizacional.** Se entiende por estructura organizacional un patrón de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, lo cual significa que la estructura deberá ajustarse y responder a la planeación. Además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”<sup>6</sup>

“Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa. Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber

---

<sup>5</sup> CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. Dirección de Recursos Humanos y competitividad. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 2003. p.158.

<sup>6</sup> MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Capítulo 5. p. 274.

porque y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, de esta manera, el trabajo que se ha desarrollado abarca los aspectos más importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad<sup>7</sup>.

**4.2.5 Comunicación organizacional.** Es el proceso mediante el cual un individuo, o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte. Esto clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con la organización. “La comunicación tiene una intención o propósito el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porque son enviados y a que funciones específicas sirven”<sup>8</sup>. Estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

**4.2.6 Planeación.** La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

La planeación, en sí, no es la palabra mágica que automáticamente mejora la eficiencia y la efectividad, sino que cubre algunos aspectos de un proceso integral: que optimice el uso de los recursos que dispone, que busque nuevas y mejores maneras de hacer las cosas apoyándose en investigaciones, y por último que se

---

<sup>7</sup> UNAL. Fundamentos de Administración. [Internet]. [Consultado en octubre de 2013]. Disponible en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1_f.htm)

<sup>8</sup> GOLDHABER, Gerald. Comunicación empresarial. México: Editorial Diana. 1991. p. 126.

hace base en un cuestionamiento de una profunda reflexión sobre los fines que se persiguen para que sus esfuerzos tengan sentido<sup>9</sup>.

La planeación es la habilidad de ver con anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es. La esencia de la planeación es la preocupación por el futuro, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque confronta al hombre. En la actualidad así como en futuro próximo, la planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de la situación en que se realiza.

Cuando se planea se coordinan acciones, las cuales tienen como función cumplir con la tarea que justifica su existencia. Planear es realizar estrategias que conlleven al mejoramiento; estas favorecen las decisiones y se constituye en una herramienta fundamental de dirección hacia el propósito, además facilita los cambios que se consideren necesarios en el entorno.

Una buena planificación estratégica, desde el punto de vista de la cultura organizacional está integrada por una serie de conocimientos desde otras disciplinas que ayudan a dar orden a las ideas y evita que se cometan fallas.

---

<sup>9</sup> UNAL. Seminario de Teoría Administrativa. [Internet]. [Consultado en octubre de 2013]. Disponible en:<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/html/contenido.html>



**4.2.7 Motivación.** “La motivación humana se define como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”<sup>10</sup>. La motivación tiene diferentes niveles de estructura y desarrollo; “en algunas ocasiones sucede que aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración ya que se transfiere a otra necesidad. “La satisfacción de algunas necesidades es transitoria, dado que el comportamiento humano es un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades”<sup>11</sup>. La forma como el motivo se manifiesta depende de la personalidad del individuo.

“Otra variable que influye en la motivación, según Atkinson, son “las propiedades particulares del ambiente que perciba el individuo, que darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada”<sup>12</sup> Hay una relación significativa entre la motivación y la percepción, porque la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional específico.

La motivación se convierte en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para contribuir a la consecución de sus objetivos.

De acuerdo con Robbins motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual"<sup>13</sup> y necesidad de acuerdo al

---

<sup>10</sup> KOENES, A. Gestión y motivación del personal. España: Ediciones Díaz de Santos. 1996. p.191

<sup>11</sup> MCGREGOR, D. Citado por Martínez, N. La motivación, los factores laborales y demográficos en el desempeño laboral en instituciones oficiales. Tesis de especialización. Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología, Bogotá. 2001. p. 27

<sup>12</sup> MARTÍNEZ, C., CABUYA, L. Organización y gestión de empresas. Bogotá: Nomos S. A. 1995 p.70

<sup>13</sup> STEPHEN, Robbins, 1991. Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall.p.68

mismo es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos"<sup>14</sup>. Quiere decirse entonces que para este autor, la motivación es una característica propia del ser humano, la cual lo identifica, como activo o perezoso. La motivación la constituyen factores que pueden guiar conductas, mantenerla, provocarla y dirigirla hacia una meta. Dentro de la empresa es imprescindible dentro de la administración de personal y es indispensable que quien esté a cargo de esta área, tenga la capacidad de conocerla y dominarla para poder formar dentro de ella una cultura sólida y confiable.

Existe la motivación del logro que es el impulso que caracterizan a algunas personas y que la conducen a perseguir metas y alcanzarlas. La motivación afiliativa que es el impulso de relación con los demás integrantes de la empresa. La motivación hacia la competencia, que es el que impulsa a la realización de tareas de gran calidad, y la motivación por el poder, que se define como ese impulso que permite al hombre influir sobre otros y además modificar situaciones.

**4.2.8 Las actitudes.** Davis y Newstrom (1999) señalan que las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia determinan su comportamiento<sup>15</sup>.

Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo de las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la pérdida de productividad<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Ibíd.p.68

<sup>15</sup> DAVIS, K., y NEWSTROM, J. *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw Holl. (1999). p. 275.

<sup>16</sup> Ibíd. p.274

Se entiende entonces que cuando una persona se encuentra satisfecha con sus labores, podrá realizar un trabajo de más calidad y mucho más estimulante.

**4.2.9 Satisfacción laboral.** La satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad<sup>17</sup>.

Existen algunos factores que entran a determinar la satisfacción laboral. Por ejemplo, el sistema de recompensas si estas son justas, el rol del trabajo, el apoyo entre los trabajadores, las condiciones favorables del trabajo.

**4.2.10 El estrés.** Es la tensión que se puede presentar en un individuo y que va a determinar su ritmo de trabajo. El estrés puede provocarse por algunas situaciones negativas dentro del entorno de la organización y tienen que ver con el factor ambiental como la iluminación, la temperatura, el movimiento, el grado de contaminación, también con el factor individual que puede ser causado por la sobrecarga en el trabajo, problemas familiares o económicos, personalidad del individuo, entre otras.

---

<sup>17</sup> PALAFOX DE ANDA, G. La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano. En: Administrate Hoy. 1995. p.42.

También se puede hacer mención al estrés grupal que puede darse por la falta de coordinación entre los integrantes de la organización, por la insatisfacción con el trabajo, con la forma de coordinar las tareas en la organización, por la ausencia de un buen clima organizacional. Todos estos factores hacen que los individuos se tornen incapaces de tomar decisiones, muestran descompensación, pueden incluso enfermarse, lo que va a provocar en ocasiones, pérdida de su trabajo.

**4.2.11 Los valores.** Son importantes ya que son producto de la evolución del hombre, del desarrollo de sus potencialidades. Los valores son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

Alvarado, (1998) comenta lo siguiente:

Establecer o modificar cualquier política o estrategia de una empresa no es solo tomar la decisión y acatarla, sino que debe estar respaldada tanto por sus valores como por sus objetivos.

El dirigente común de cualquier empresa piensa que para obtener resultados que desea se debe basar en: participación del mercado al que está dirigido, rentabilidad, liquidez. Por consiguiente las mejores que introduce al negocio se realizan a la modificación de procedimientos, al cambio de personal o reasignación de funciones y al cambio de estrategia de cualquier índole<sup>18</sup>.

“La piedra angular, necesaria para construir una base sólida que permita orientar a la organización al nuevo milenio en forma planeada, la constituye la declaración de visión, misión y valores”<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> ALVARADO, O. Valores del empresario en: dirección estratégica. México: McGraw Hill. 1998. p.13

“La misión y la visión requieren de estar firmemente apoyadas por valores, ya que estos son la base para formar la cultura de trabajo, a la cual a su vez constituye la disciplina esencial necesaria para guiar al éxito en cualquier organización”<sup>20</sup>.

De acuerdo a los pensamientos de estos grandes autores, los valores comunes dentro de la empresa son:

- Seguridad, ética y honradez.
- Respeto por la dignidad humana.
- Trabajo en equipo.
- Enfoque al cliente.
- Obsesión por la calidad.
- Fomento de la pericia y de la fuerza de trabajo.
- Sensibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno.
- Fomento de calidad de vida.
- Mejora continua.
- Comunicación abierta.
- Sentido de urgencia.

#### **4.3 MARCO ESPACIAL**

La E.S.E. Hospital Santa Mónica, es una Institución de segundo nivel de complejidad, situada en el barrio Santa Mónica, en el municipio de Dosquebradas (Risaralda), a cinco minutos de su capital Pereira. Su experiencia le ha permitido tener una amplia gama de servicios con el fin de cubrir las necesidades básicas de

---

<sup>19</sup> OLIVARES RAMÍREZ, B. Misión, visión y valores en la organización de hoy. En: Revista Pyme Adminístrate hoy. 1999. p.47

<sup>20</sup> Ibíd., p.49

atención y estar preparados para la atención de cualquier tipo de eventualidad en su tratamiento. En la actualidad, cuenta con los siguientes servicios:

- Servicios ambulatorios:
  - Consulta externa.
  - general y especializada.
  - Actividades de promoción y prevención.
  - Programas crónicos.
  - Atención por enfermería.
  - Consulta odontológica.
  - Terapia física y respiratoria.
  - Trabajo social.
  - Vacunación.
  
- Servicios de urgencias:
  - Atención urgencias.
  - Trauma.
  - Observación urgencias.
  
- Servicio de internación:
  - Hospitalización.
  - ADS (Atención domiciliaria.)
  - Pediatría.
  - Medicina interna.
  
- Servicios de cirugía:
  - Cirugía.
  - Sala de partos.

- Servicio de apoyo diagnósticos.
- Laboratorio clínico.

**4.3.1 Presentación del hospital. Nombre:** Empresa Social del Estado -ESE- Hospital Santa Mónica

**Actividad económica:** prestación de servicios de salud de I y II nivel de complejidad.

**Dirección:** carrera 19 con calle 18 esquina, Santa Mónica, Dosquebradas.

**Teléfono:** 3302507

**4.3.2 Plataforma Estratégica del Hospital Santa Mónica.** Su misión, visión, principios corporativos y política.

**Misión.** Somos una institución que brinda atención integral en salud, con calidad seguridad, respeto y calidez humana. Comprometidos con el mejoramiento continuo y la sostenibilidad financiera. Contamos con tecnología apropiada, infraestructura cómoda y segura, talento humano idóneo y calificado, que contribuye a la formación de profesionales de la salud.

**Visión.** En el año 2015 ser un Hospital Universitario reconocido por la excelencia y seguridad en la prestación de sus servicios, con innovación, tecnología e investigación en todos sus procesos. Consolidada como una institución líder y competitiva en la región.

**Política.** Brindar la atención definida en nuestro Plan de Servicios por medio de procesos en mejoramiento continuo que garanticen la satisfacción de las

necesidades de los usuarios en accesibilidad, oportunidad, seguridad y certeza en el diagnóstico y tratamiento con los mejores niveles de calidad.

### **Principios Corporativos**

- Calidad.
- Respeto.
- Rentabilidad.
- Conducta Ética.
- Profesionalismo.
- Honestidad.
- Equidad.

## **4.4 MARCO LEGAL**

**4.4.1 Constitución Política de Colombia 1991.** Es un conjunto de reglas que establece la forma en que deben comportarse los ciudadanos de Colombia para que exista bienestar. Estas normas establecen los derechos y garantías que tienen los colombianos, así mismo establece ciertos deberes y obligaciones que se deben cumplir. Algunos artículos sobre el trabajo en Colombia son:

**Artículo 25.** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

**Artículo 53.** El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales.



**Artículo 54.** Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud<sup>21</sup>.

**4.4.2 Código Sustantivo del Trabajo.** Regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social<sup>22</sup>.

**4.4.3 Ley 1562 del 11 de julio de 2012.** Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Sistema General de Riesgos Laborales: “es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan”<sup>23</sup>. Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales.

---

<sup>21</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. Gaceta Constitucional N° 116 de 20 de julio de 1991. [Internet]. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991.html)

<sup>22</sup> CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. República de Colombia. [Internet]. Consultado en noviembre de 2013. Disponible en: [www.secretariassenado.gov.co/.../codigo/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.htm](http://www.secretariassenado.gov.co/.../codigo/codigo_sustantivo_trabajo.htm)

<sup>23</sup> LEY 1562 DEL 11 DE JULIO DE 2012. Presidencia de la República de Colombia. [Internet]. Consultado en noviembre de 2013. Disponible en: [wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/.../ley156211072012.pdf](http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/.../ley156211072012.pdf)

**4.4.4 Resolución 002646 de 2008.** Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Artículo 2°. Ámbito de aplicación. La presente resolución se aplica a los empleadores públicos y privados, a los trabajadores dependientes e independientes, a los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, a las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, a las agremiaciones o asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social integral; a las administradoras de riesgos profesionales; a la Policía en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las Fuerzas Militares<sup>24</sup>.

En la resolución 2646 de 2008 se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor, define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así mismo como el trabajo en equipo.

**4.4.5 Resolución 652 de 2012.** Se aplica a los empleadores públicos y privados, a los servidores públicos, a los trabajadores dependientes y a las administradoras de riesgos profesionales en lo de su competencia.

---

<sup>24</sup> RESOLUCIÓN 2646 DE 2008. Ministerio de protección Social. Diario Oficial 47059 de julio 23 de 2008. [Internet]. Disponible en: [www.minsalud.gov.co/](http://www.minsalud.gov.co/)

El objeto de la resolución es definir la conformación, y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas, así como establecer la responsabilidad que les asiste a los empleadores públicos y privados y a las Administradoras de Riesgos Profesionales frente al desarrollo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral, contenidas en el artículo 14 de la Resolución número 2646 de 2008<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> RESOLUCIÓN 00000652. Ministerio de Trabajo. Diario Oficial N° 48427 de 2012. Disponible en: [www.mintrabajo.gov.co/](http://www.mintrabajo.gov.co/)

## **5. DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se realiza una investigación descriptiva de campo, en todas las áreas de la empresa, donde se define cómo se viene manejando el clima organizacional, con el fin de analizar el problema existente en este aspecto, describirlo e interpretarlo, entender su naturaleza, así como las causas y los efectos que se producen al interior de la organización.

### **5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Se hizo uso de las técnicas de recolección de fuentes primarias y secundarias. La técnica utilizada escogida para la recolección de datos, fue la encuesta, en la cual se relacionarán ciertos aspectos de la realidad que se vive dentro de la E.S.E. Hospital Santa Mónica en cada una de sus áreas. Por medio de ella se pudo obtener la información necesaria para la realización de la investigación. Se utilizó además la técnica de la observación directa, con el fin de lograr la veracidad de los hechos.

### **5.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

Los datos se recolectaron directamente de la realidad que se vive en la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, por lo tanto es una investigación con datos primarios caracterizados por su originalidad.

En cuanto a la investigación descriptiva, se realizaron estudios independientes, se definieron conceptos clave para poder definir el fenómeno que se estudió. Se describe la situación actual de la empresa, E.S.E. Hospital Santa Mónica,

mediante el uso de la observación. Es decir, se hizo uso tanto de las fuentes de información primarias como de las secundarias.

#### **5.4 POBLACIÓN O UNIVERSO**

La población de esta investigación está conformada por los trabajadores que laboran para la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, en todas sus áreas, además se incluirá el personal directivo del mismo.

#### **5.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Se realizó una encuesta a los colaboradores de la compañía en todas las áreas, la cual sirvió de guía para identificar las falencias que se presentan en la compañía de acuerdo a las necesidades que se pudieron visualizar e indagar.

Instrumento adoptado de Reddin Consultants para la medición del clima organizacional.

#### **5.6 PROCESAMIENTO DE DATOS**

Los datos recolectados en la investigación se organizaron, analizaron e interpretaron con base en los objetivos que se plantearon para la investigación. Se analizaron e interpretaron los resultados, mediante criterios para orientar los procesos de codificación y tabulación de los datos, se realiza un análisis estadístico mediante el manejo de datos cuantitativos en el análisis para ayudar a su mejor interpretación.

En este estudio se tuvieron en cuenta algunas variables en relación con los factores humanos que afectan a la E.S.E Hospital Santa Mónica. Las variables que se midieron fueron las siguientes:

- Condiciones de trabajo
- Actitud de la alta gerencia
- Trato de mi jefe
- Relaciones de trabajo
- Satisfacciones psicológicas
- Imagen de la empresa
- Salarios y beneficios
- Comunicación

A continuación se establecen las asignaciones a cada una de dichas variables de acuerdo a la importancia que se les atribuye a ellas, teniendo en cuenta que el indicador para este caso será en porcentaje.

Cuadro 1. Variables.

<b>Nombre de la variable</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Meta</b>
Condiciones de Trabajo	Cuantitativa	60%
Actitud de la Alta Gerencia	Cuantitativa	60%
Trato de mi Jefe	Cuantitativa	60%
Relaciones de Trabajo	Cuantitativa	60%
Satisfacciones Psicológicas	Cuantitativa	60%
Imagen de la Empresa	Cuantitativa	60%
Salarios y Beneficios	Cuantitativa	60%
Comunicación	Cuantitativa	60%

## 6. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

### 6.1 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para realizar el análisis de la información obtenida a partir de la encuesta, se tuvieron en cuenta las estadísticas generales en las que se consolidaron las respuestas de los colaboradores, en las cuales se confirmaba la percepción y el grado de satisfacción de los colaboradores con respecto a cada una de las variables.

Para facilitar la presentación de la información en las gráficas y tablas se emplean colores para presentar el estado de cada una de las variables evaluadas, se implementa el modo de semáforo en donde un porcentaje superior al 70%, corresponde al color verde, los puntajes que se encuentran entre 60% y 69.9%, corresponden a amarillo y aquellas en las que se obtuvo un puntaje inferior 59.9% están representados por el rojo.

**6.1.1 Condiciones de trabajo.** Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias poco favorables para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo.

La constante e innovadora mecanización del trabajo, los cambios de ritmo, de producción, los horarios, las tecnologías, aptitudes personales, etc., generan una serie de condiciones que pueden afectar a la salud, son las denominadas Condiciones de trabajo, las cuales se pueden definir como “el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES. Prevención de riesgos laborales. Condiciones de trabajo. [en línea]. Disponible en [www.ugt.es/campanas/condicionesdetrabajo.pdf](http://www.ugt.es/campanas/condicionesdetrabajo.pdf)

Es importante para la empresa tener a todos sus empleados motivados. Que las personas sientan que se confía en ellas. La rentabilidad será mayor si se les favorece con todos los medios y facilidades para que la persona realice su trabajo en unas condiciones justas y satisfactoriamente humanas. Cuando los empleados se sienten a gusto en su entorno de trabajo dan lo mejor de sí mismos. Su rendimiento es mayor y los beneficios de la empresa aumentan. Por todo ello es importante crear un ambiente de confianza y optimismo en el entorno laboral. Ello hará que los empleados se sientan más seguros, mayormente interesados y comprometidos en la consecución de los objetivos de la empresa. La persona se centrará mucho más en su trabajo al sentirse valorada y reconocida y tratada justamente y su rendimiento será mayor<sup>27</sup>.

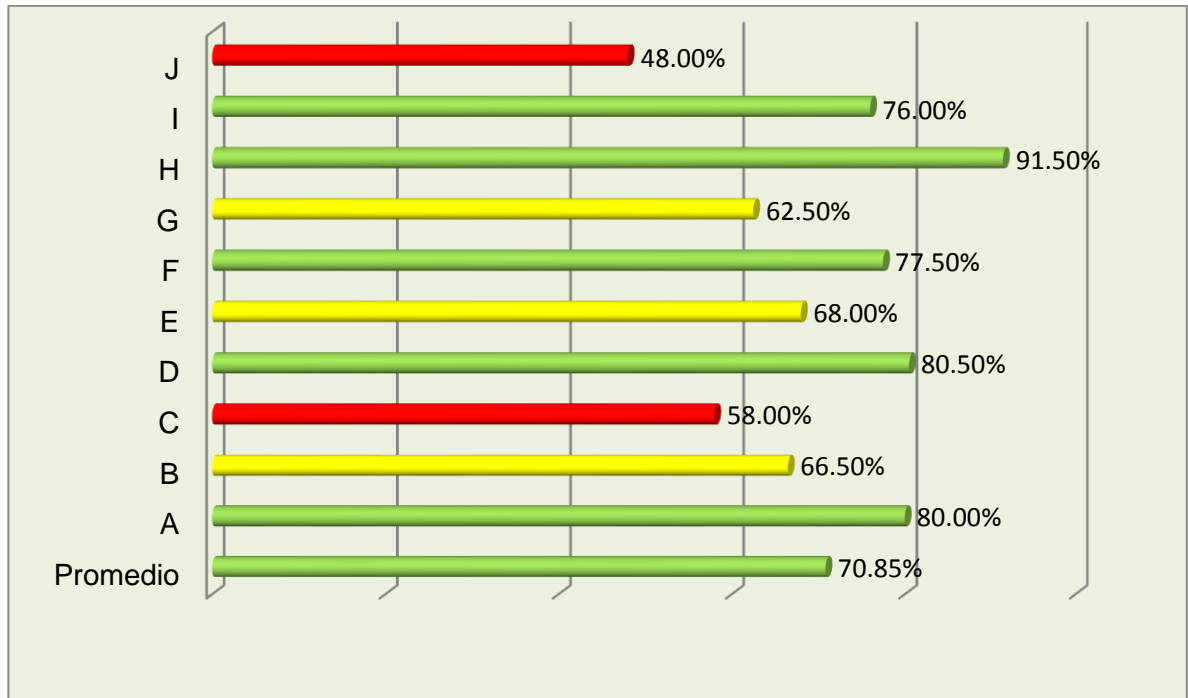
Cuadro 2. Condiciones de trabajo.

Ítem	Condiciones de trabajo	Porcentaje
A	Estoy satisfecho con la cantidad de horas que trabajo cotidianamente.	80,00%
B	La carga de trabajo que tengo es generalmente satisfactoria.	66,50%
C	Toda queja sobre las condiciones de trabajo es atendida con oportunidad.	58,00%
D	Cuento con los suministros y el equipo para hacer bien mi trabajo.	80,50%
E	Las condiciones de trabajo en esta empresa han mejorado desde que estoy aquí.	68,00%
F	Esta empresa busca mejorar las condiciones de trabajo.	77,50%
G	No he tenido motivos para quejarme por razones de condiciones de trabajo.	62,50%
H	Me satisface mi lugar de trabajo en esta empresa.	91,50%
I	Esta empresa se emplea al máximo para dar las mejores condiciones de trabajo.	76,00%
J	Tengo suficientes recesos de descanso durante el día.	48,00%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>70,85%</b>

<sup>27</sup> GRAU, Josefina. Las relaciones laborales en la empresa. [en línea]. Disponible en <http://orientacionpjosfinagrau.blogspot.com/2009/02/las-relaciones-laborales-en-la-empresa.html>



**Figura 1. Condiciones de trabajo.**



### **Análisis**

Con un promedio del 70,85% se muestra un buen nivel de aceptación por parte de los trabajadores con respecto a las condiciones con que cuentan para llevar a cabo las tareas definidas por la empresa. No existe satisfacción en aspectos como atención oportuna en las quejas por las condiciones de trabajo con un 58%. De igual manera no hay satisfacción en los recesos de descanso durante el día pues solo el 48% afirma que son suficientes.

Se destacan los ítems satisfacción en el lugar de trabajo en la empresa con un 91,50%, satisfacción con la cantidad de horas de trabajo cotidiano con un 80,50%, tener los suministros y el equipo para hacer bien el trabajo con un 80%. De acuerdo a lo anterior la organización debe establecer estrategias claras que lleven a cambiar y mejorar las condiciones que afectan negativamente a sus colaboradores.

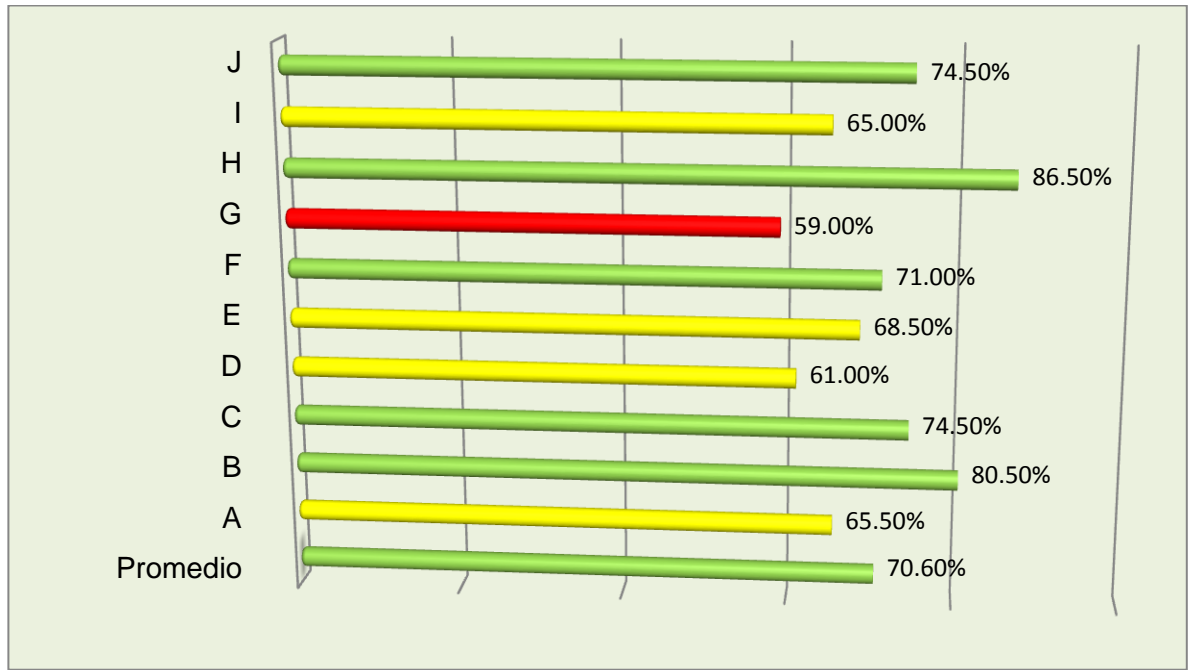
**6.1.2 Actitud de la alta gerencia.** Se define la actitud de la alta gerencia como la participación de los funcionarios de más alto rango en los esfuerzos de mejoras a la calidad de sus organizaciones. Esta participación implica crear y participar de un comité de calidad, definir políticas y metas de calidad, comunicar estas metas a los niveles inferiores de la organización, suministrar los recursos y la capacitación que necesitan los niveles más bajos para alcanzar las metas, participar en equipos de mejoras a la calidad, revisar el progreso en toda la organización, reconocer a quienes tienen un buen desempeño y analizar el sistema actual de recompensas para que refleje la importancia de alcanzar las metas de calidad<sup>28</sup>.

Cuadro 3. Actitud de la alta gerencia.

Ítem	Actitud de la alta gerencia	Porcentaje
A	La alta gerencia tiene una política de personal muy buena.	65,50%
B	La alta gerencia trabaja muy duro para conseguir que esta empresa sea mejor.	80,50%
C	La alta gerencia desarrolla un esfuerzo óptimo para cumplir con la misión de la empresa.	74,50%
D	La alta gerencia está consciente de los problemas que existen en los niveles más bajos	61,00%
E	La alta gerencia es objetiva y toma decisiones sólidas.	68,50%
F	Confío en la alta gerencia.	71,00%
G	La alta gerencia siempre está abierta a sugerencias.	59,00%
H	Los altos directivos están genuinamente interesados en el éxito de esta empresa.	86,50%
I	La alta gerencia es amigable con el personal.	65,00%
J	Si lo deseo, puedo poner una queja ante gente tan importante como mi jefe.	74,50%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>70,60%</b>

<sup>28</sup> SUMMER, Dona. Cita de Westcot, Rusell En: Cómo manejar las expectativas. Quality Progress. [en línea]. 2009. Disponible en: [http://www.fundece.org.ar/Newsletter40/fundecenews40/nota\\_1.html](http://www.fundece.org.ar/Newsletter40/fundecenews40/nota_1.html).

Figura 2. Actitud de la alta gerencia.



### Análisis

La clave para que la alta gerencia pueda llevar a cabo sus funciones directivas, a la vez que obtienen una evaluación favorable de sus colaboradores, está en tener plena fe y confianza en sus grupos de trabajo, y construir fuertes relaciones positivas con ellos.

El promedio de aceptación de la labor de la alta gerencia es del 70,60%. Al observar los porcentajes dados por los trabajadores al área directiva, se determina que los primeros con un 86.50% tienen una percepción positiva con respecto al interés y el empeño de la alta gerencia por conseguir el éxito de la empresa. Así mismo con un 80,50% los colaboradores confirman que los altos directivos están genuinamente interesados en el éxito de la empresa. Sin embargo

solo el 59% de los colaboradores afirman que la alta gerencia siempre está abierta a sugerencias, lo cual muestra que no existen canales de comunicación adecuados que permitan a los colaboradores expresar su opinión y generar una relación de confianza en sus directivos.

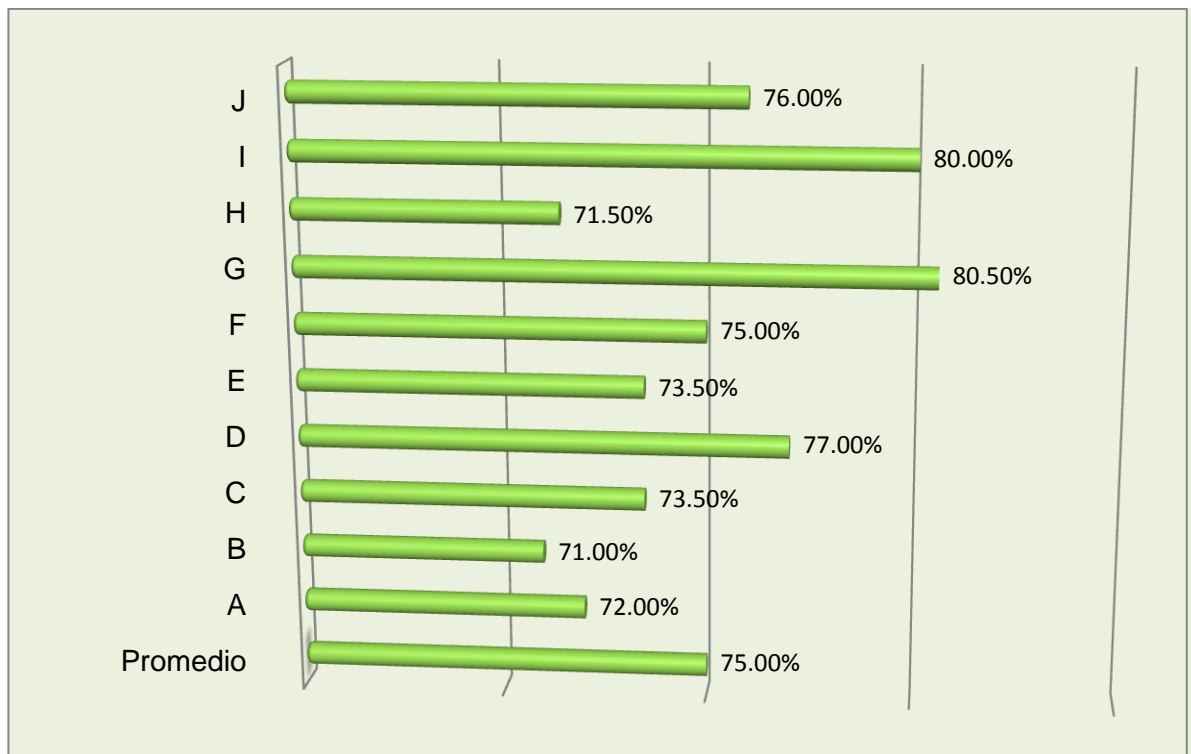
**6.1.3 Trato de mi jefe.** La principal función de un jefe es liderar a la gente que tienen a cargo y preocuparse por su bienestar. En el espacio laboral, la interacción entre los miembros del equipo de trabajo determina la atmósfera que se respira dentro de una empresa y la relación que crea el jefe con los empleados es determinante. Todo jefe debe cumplir una doble función. Por un lado, la que responde al requerimiento evidente de supuesto, esto es, efectuar las tareas que requiere el día a día de su sector y, por otra parte, desempeñar un rol de gestión de los recursos humanos a su cargo, lo que implica que deberá agregar a sus tareas específicas las de seleccionar a sus colaboradores, evaluarlos, delegarles tareas, alentarlos, comunicarles la misión, visión, valores y estrategia organizacionales, entrenarlos y, lamentablemente, desvincularlos cuando ello sea necesario<sup>29</sup>.

Cuadro 4. Trato de mi jefe.

Ítem	Trato de mi jefe	Porcentaje
A	Mi jefe inmediato toma muy buenas decisiones.	72,00%
B	Mi jefe tiene muy bien organizado el trabajo.	71,00%
C	Mi jefe me da suficiente libertad.	73,50%
D	Mi jefe pone atención a lo que digo.	77,00%
E	Mi jefe da crédito al trabajo que realizo bien.	73,50%
F	Mi jefe es justo conmigo.	75,00%
G	Mi jefe me ayuda cuando lo necesito.	80,50%
H	Mi jefe cumple sus promesas.	71,50%
I	Tengo confianza en mi jefe.	80,00%
J	Mi jefe contribuye a crear una atmósfera amigable.	76,00%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>75,00%</b>

<sup>29</sup> ALLES, Martha. El rol del jefe. Cómo ser un buen jefe. Editorial Granica. 2008.

Figura 3. Trato de mi jefe.



### Análisis

El promedio del trato del jefe es del 75%, donde los encuestados destacan con un 80,5% que su jefe los ayuda cuando los necesita y un 80% tiene confianza en su jefe. Los demás ítems con más del 70% reflejan un buen grado de aceptación en el trato del jefe, donde se destaca que toma buenas decisiones, es organizado, da libertad, cumple sus promesas, es justo, pone atención y crea una atmósfera amigable de trabajo, por todo lo anterior se destaca el jefe como un buen líder.

**6.1.4 Relaciones de trabajo.** Es indispensable, para el éxito de una empresa, que existan unas excelentes relaciones laborales entre todos los miembros de la misma. Ello favorecerá la implicación y el interés en el trabajo y en la consecución de los objetivos previsto por la Empresa.

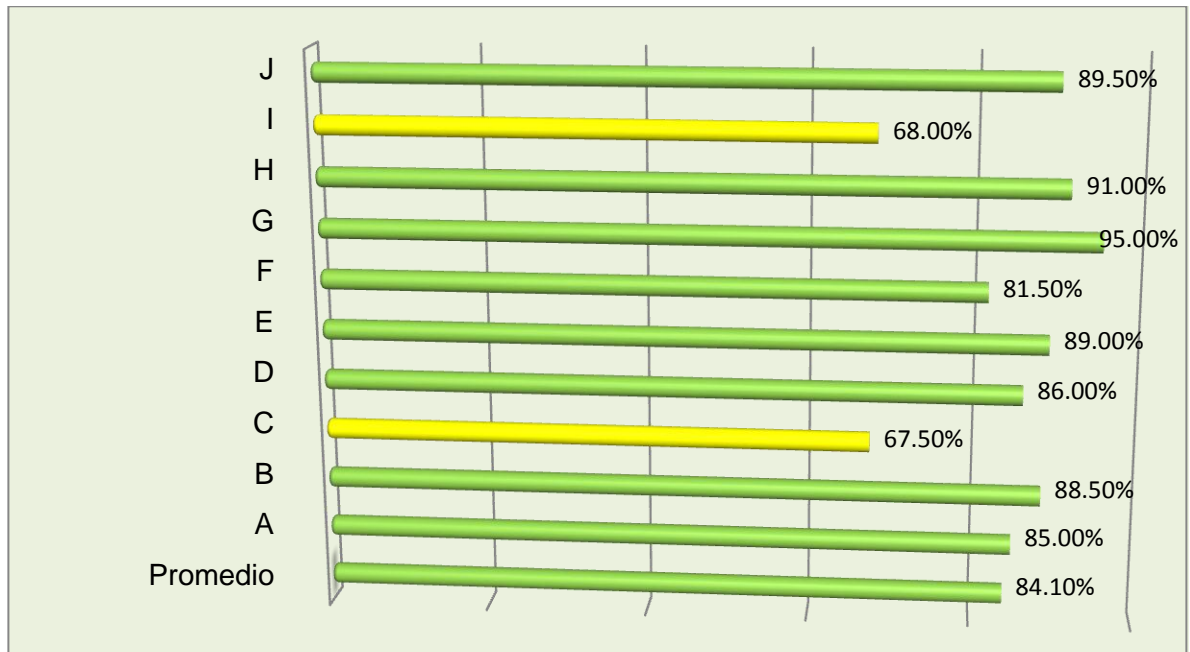
El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la afinidad, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.

El hombre es un ser social que necesita mantener contactos en la empresa y normalmente se requieren equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar los procesos productivos, los cuales deben establecer relaciones adecuadas. Las relaciones de trabajo influyen en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación.

Cuadro 5. Relaciones de trabajo

Ítem	Relaciones de trabajo	Porcentaje
A	En mi departamento la gente normalmente ayuda a los demás.	85,00%
B	Cuando es posible, mis compañeros y yo trabajamos en equipo para sacar el trabajo adelante.	88,50%
C	Las discusiones son muy bien manejadas en nuestro departamento.	67,50%
D	Recibo colaboración de mis colegas en mi trabajo.	86,00%
E	Mis compañeros de trabajo son amigables.	89,00%
F	En nuestro departamento se realiza el trabajo en una atmósfera amigable.	81,50%
G	Me gusta la mayoría de la gente con quien trabajo.	95,00%
H	Tengo varios amigos en el trabajo.	91,00%
I	Es fácil platicar de nuestros problemas en el departamento.	68,00%
J	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando se presentan problemas inesperados.	89,50%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>84,10%</b>

Figura 4. Relaciones de trabajo



### Análisis

La variable relaciones de trabajo se destaca con un promedio de 84,10%. Los ítems más altos son con un 95% y un 91% respectivamente: a los encuestados les gusta la mayoría de la gente con quien trabaja y tienen varios amigos en el trabajo. En los demás ítems se destacan el trabajo en equipo, la colaboración, la atmósfera amigable y la ayuda que se prestan. Como elementos más bajos se califica el conversar sobre los problemas del departamento con un 68% y el buen el manejo de las discusiones con un 67,50%

**6.1.5 Satisfacciones psicológicas.** Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo.

Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto,

suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial. La satisfacción laboral ha sido definida 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 de modo que la satisfacción laboral es 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<sup>30</sup>.

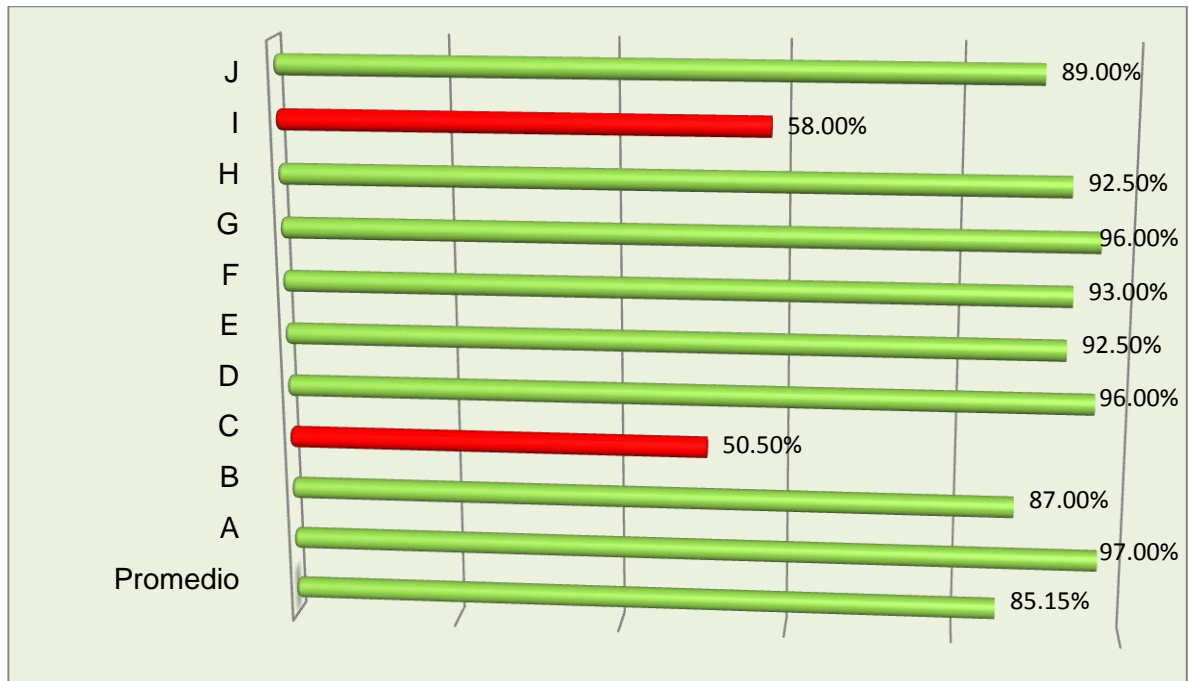
Cuadro 6. Satisfacciones psicológicas

Ítem	Satisfacciones psicológicas	Porcentaje
A	Disfruto mi trabajo.	97,00%
B	Mi trabajo me da la gran oportunidad de usar mi talento.	87,00%
C	Recibo suficiente reconocimiento en mi trabajo.	50,50%
D	Me gusta venir a trabajar.	96,00%
E	Puedo aplicar mi juicio razonablemente bien al hacer mi trabajo.	92,50%
F	La impresión de la gente es que tengo un buen trabajo.	93,00%
G	Espero que mi trabajo se mantenga.	96,00%
H	Obtengo la responsabilidad que quiero en mi trabajo.	92,50%
I	Tengo la sensación de que puedo llegar a donde quiera en esta organización.	58,00%
J	Trabajando bien me siento seguro en el trabajo.	89,00%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>85,15%</b>

<sup>30</sup> ATALAYA PISCO, María Clotilde. Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología - Año III N° 5 Septiembre 1999. [en línea]. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)



Figura 5. Satisfacciones psicológicas.



### Análisis

Los resultados de la encuesta aplicada da un promedio de 84,10% en las satisfacciones psicológicas de los colaboradores, lo cual determina además un gran sentido de pertenencia hacia la organización, evidenciado en la motivación para acudir cotidianamente al trabajo y el disfrute del mismo, asociado a unas muy altas expectativas de mantener su trabajo.

Es de resaltar que el alto porcentaje las satisfacciones psicológicas en general, contrasta con unos porcentajes bajos en aspectos como el reconocimiento recibido en el trabajo con un 45,91% y la sensación de poder obtener cualquier posición laboral en la compañía con un 50,94%, por lo cual es importante prestar atención a los reconocimientos y estímulos que se da a los colaboradores, para aprovechar al máximo sus destrezas y talentos.

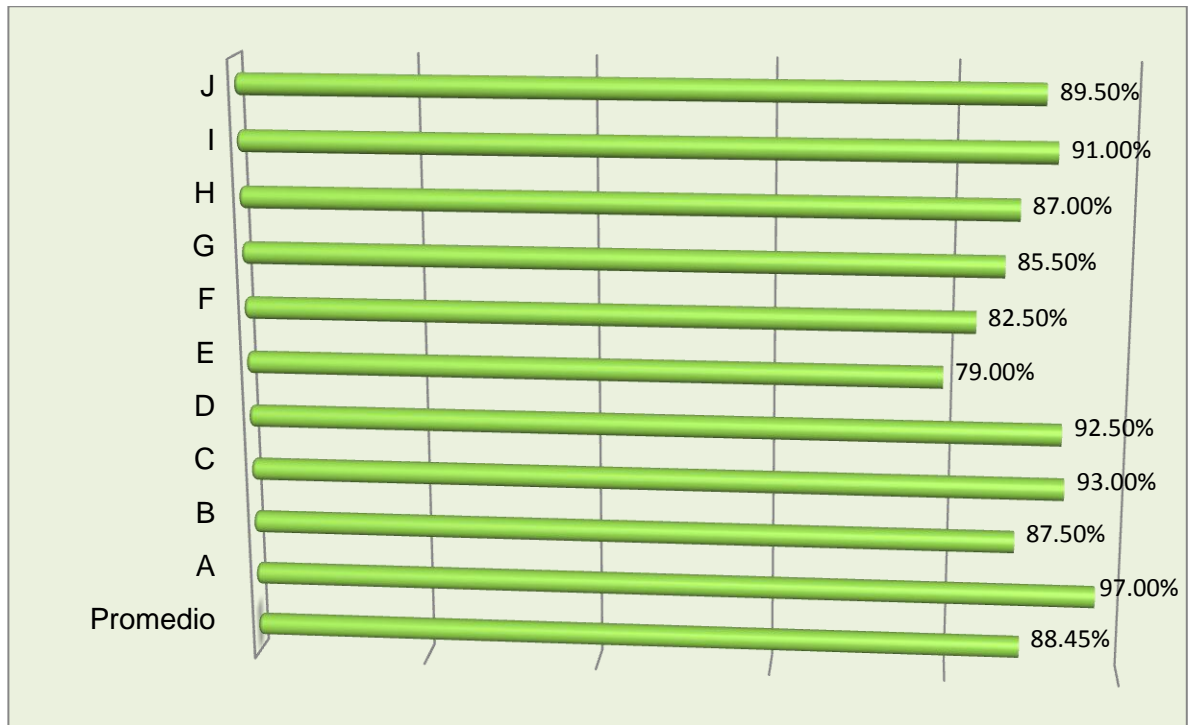
**6.1.6 Imagen de la empresa.** La imagen de la empresa también llamada imagen corporativa es la forma en que se percibe una compañía, es la imagen de lo que la compañía significa, es un ejercicio en la dirección de percepción del espectador, la imagen corporativa es la carta de presentación, la primera impresión que el público tendrá. Se debe empezar a fidelizar a los empleados para ganar con ello un buen servicio para el cliente externo. Por supuesto que además, se tendrá que tener claro qué imagen corporativa se quiere mostrar a los clientes.

La empresa debe tener claro que valorar los recursos humanos, invertir en su capacitación y su desarrollo personal, establecer políticas humanas y de respeto por ese capital humano, revaloriza también la imagen corporativa de las empresas.

Cuadro 7. Imagen de la empresa.

Ítem	Imagen de la empresa	Porcentaje
A	Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.	97,00%
B	Día con día la empresa obtiene mejor reputación.	87,50%
C	La empresa tiene buena reputación.	93,00%
D	Esta empresa tiene muy buena imagen pública.	92,50%
E	Esta empresa opera tranquilamente y con efectividad.	79,00%
F	La empresa se interesa tanto en la comunidad, como debiera.	82,50%
G	Frecuentemente oigo a la gente hablar favorablemente acerca de la empresa.	85,50%
H	Esta es una de las mejores compañías en las que podría estar trabajando.	87,00%
I	Esta empresa hace su mejor esfuerzo para crear una buena imagen pública.	91,00%
J	Mis amigos fuera de esta empresa piensan que éste es un buen lugar para trabajar.	89,50%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>88,45%</b>

Figura 6. Imagen de la empresa.



### Análisis

La variable imagen de la empresa presenta un promedio de 88,45%. La percepción general de los colaboradores con respecto a la imagen corporativa es positiva, lo que da a entender que tienen una alta opinión de la empresa a la cual pertenecen, se sienten identificados con ella, lo cual se ha visto reflejado en las fortalezas identificadas en las variables analizadas previamente y que da como resultado principal, el sentido de pertenencia que demuestran los trabajadores hacia la organización y con ello el marcado interés por involucrarse en el logro de los objetivos institucionales.

**6.1.7 Sueldos y beneficios.** El concepto de sueldo se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. El término de sueldo suele ser utilizado como sinónimo de salario, la remuneración regular o

la cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena. Puede decirse que el empleado recibe un sueldo a cambio de poner su fuerza laboral a disposición del empleador, en el marco de una serie de obligaciones compartidas que rigen su relación contractual<sup>31</sup>.

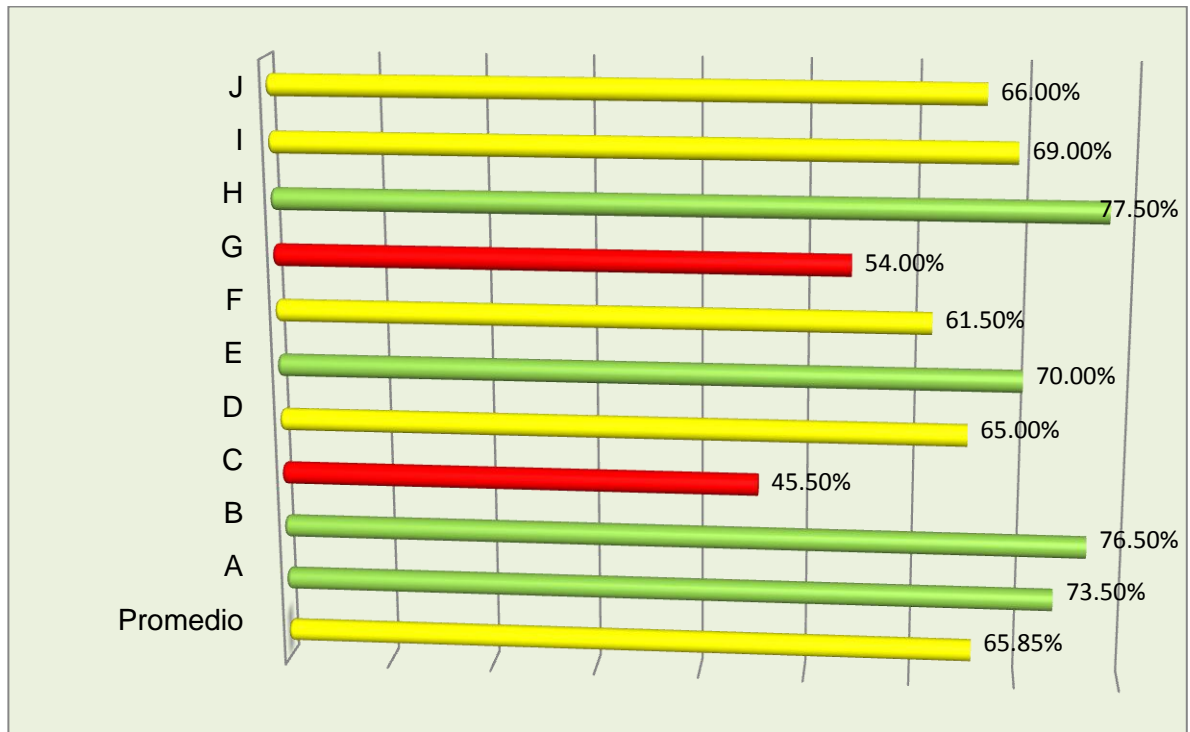
Los beneficios adicionales son formas de compensación que se ofrecen a los empleados fuera de un salario o sueldo declarado. Algunos ejemplos comunes de los beneficios complementarios incluyen seguro médico y dental, el uso de un vehículo de la empresa, subsidio de vivienda, asistencia educativa, pago de vacaciones, pago por enfermedad, comidas y descuentos para empleados. La compensación total incluye los ingresos ordinarios y todos estos beneficios pagados.

Cuadro 8. Sueldos y beneficios.

Ítem	Sueldos y beneficios	Porcentaje
A	Aquí hay un buen Plan de Seguridad Social. (Salud, Pensión, ARL)	73,50%
B	Recibo una paga justa.	76,50%
C	Recibo aumentos de sueldo cuando debería.	45,50%
D	Es fácil de comprender el programa de Salarios y beneficios de la empresa.	65,00%
E	Hay un plan adecuado de pensiones aquí.	70,00%
F	Estoy satisfecho con los incentivos y prestaciones.	61,50%
G	Estoy satisfecho con mi periodo de vacaciones y con los días feriados a que tengo derecho.	54,00%
H	Aquí hay un buen plan de protección para la salud.	77,50%
I	Mi sueldo es tan bueno como el que pagan en otras compañías.	69,00%
J	Mi sueldo me permite vivir con confort.	66,00%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>65,85%</b>

<sup>31</sup> DEFINICIÓN DE. Sueldo <http://definicion.de/sueldo/#ixzz30WHS8lg>

Figura 7. Sueldos y beneficios.



### Análisis

La variable sueldos y beneficios presenta un promedio de 65,85%. El plan de protección de salud con un porcentaje de 77.50%, el pago justo con un 76,50 y el plan de seguridad con un 73,40% representan los porcentajes más altos en la calificación. Recibir aumentos de sueldos cuando se debería representa un 45,50% siendo el más bajo al lado de satisfacción con el periodo de vacaciones y con los días feriados a que se tiene derecho con un 54%.

Los otros aspectos tienen un porcentaje de satisfacción medio y representan los estándares de calidad de vida de las personas. Esta variable de sueldos y beneficios necesita establecer acciones de mejora.

### 6.1.8. Comunicación.

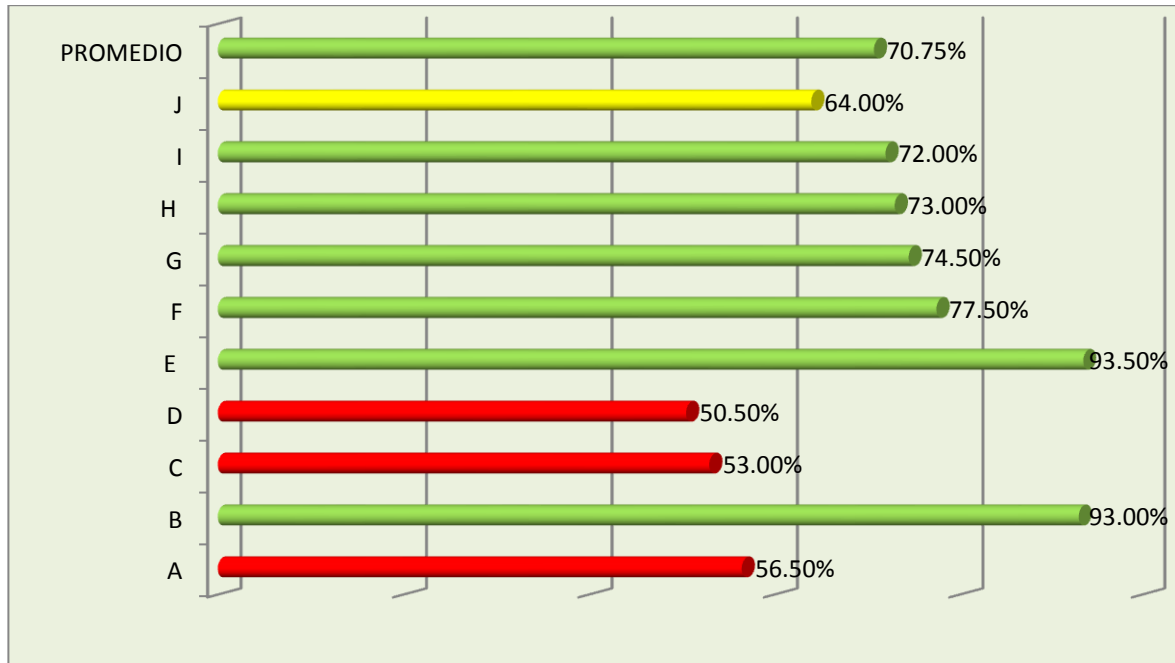
El concepto de comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de un área a otra, alterando el estado de conocimiento del área receptora, toda comunicación necesita un receptor, un emisor y un mensaje. La comunicación favorece el buen clima organizacional dentro de la entidad, es un sistema que maneja, recibe y transmite información, sobre el que hacer el ser y el deber ser de toda organización.

La productividad y buen nivel de rendimiento de una organización depende totalmente de una excelente comunicación organizacional, dado que esta interviene en aspectos relevantes como la claridad de los objetivos esperados, facilita la cooperación y el trabajo en equipo el cual permite proyectar una buena imagen empresarial al cliente externo.

Cuadro 9. Comunicación.

Ítem	Comunicación.	Porcentaje
A	Soy informado con antelación de todo aquello que afecta a mi trabajo	56.50%
B	Sé cuál es mi posicionamiento en esta organización.	93.00%
C	Recibo motivación para hacer sugerencias de mejoras.	53.00%
D	La dirección nos informa suficientemente sobre sus actividades.	50.50%
E	Conozco bien como contribuye mi trabajo al de otros.	93.50%
F	Tengo libertad para expresar mis opiniones	77.50%
G	Las quejas son atendidas.	74.50%
H	Se mide mi opinión en asuntos que afectan a mi trabajo.	73.00%
I	Conozco lo que mi jefe piensa de mi trabajo	72.00%
J	Hay buena comunicación en esta empresa	64.00%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>70.75%</b>

**Figura 8. Comunicación.**



**Análisis**

La variable comunicación tiene un promedio del 70,75%, junto a sé cuál es mi posicionamiento en esta organización y se cómo contribuye mi trabajo en esta organización con el 93% y 93,50% respectivamente, son los ítems con el porcentaje más alto esto quiere decir que los encuestados saben que tareas deben cumplir mediante la comunicación con sus respectivos jefes directos y compañeros, los ítems con menor porcentaje son recibo motivación para hacer sugerencias de mejora, soy informado con antelación de todo aquello que afecta mi trabajo y la dirección nos informa lo suficientemente sobre sus actividades, son aspectos a mejorar ya que evidencia debilidades en los canales de comunicación.

## **6.2 ANÁLISIS POR ÁREAS**

A continuación se exponen las condiciones de las siguientes áreas:

- Área de Gerencia.
- Área Administrativa.
- Urgencias.
- Hospitalización.
- Especialistas.
- Odontología.
- Servicios ambulatorios.
- Facturación Cooperativa Prosesa.
- Centro de Salud.
- Clínica Avellana.



## 6.2.1 Condiciones de trabajo

Cuadro 10. Condiciones de trabajo.

Condiciones de trabajo	Área de Gerencia	Área Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Estoy satisfecho con la cantidad de horas que trabajo cotidianamente	50,00%	80,00%	78,79%	72,73%	100,00%	90,91%	90,48%	50,00%	76,92%	89,47%
La carga de trabajo que tengo es generalmente satisfactoria.	50,00%	70,00%	45,45%	63,64%	100,00%	90,91%	66,67%	25,00%	69,23%	78,95%
Toda queja sobre las condiciones de trabajo es atendida con oportunidad.	37,50%	60,00%	63,64%	72,73%	66,67%	63,64%	52,38%	12,50%	53,85%	50,0%
Cuento con los suministros y el equipo para hacer bien mi trabajo.	75,00%	70,00%	84,85%	81,82%	83,33%	90,91%	80,95%	75,00%	84,62%	81,58%
Las condiciones de trabajo en esta empresa han mejorado desde que estoy aquí.	50,00%	50,00%	63,64%	90,91%	50,00%	72,73%	76,19%	56,25%	53,85%	73,68%
Esta empresa busca mejorar las condiciones de trabajo	75,00%	100,00%	66,67%	81,82%	66,67%	63,64%	80,95%	50,00%	53,85%	84,21%
No he tenido motivos para quejarme por razones de condiciones de trabajo.	50,00%	60,00%	69,70%	63,64%	83,33%	63,64%	61,90%	12,50%	46,15%	57,89%
Me satisface mi lugar de trabajo en esta empresa.	87,50%	100,00%	90,91%	90,91%	100,00%	100,00%	80,95%	87,50%	92,31%	89,47%
Esta empresa se emplea al máximo para dar las mejores condiciones de trabajo.	75,00%	80,00%	72,73%	81,82%	66,67%	81,82%	71,43%	50,00%	69,23%	76,32%
Tengo suficientes recesos de descanso durante el día.	50,00%	70,00%	42,42%	36,36%	50,00%	27,27%	23,81%	43,75%	46,15%	34,21%
Promedio	60,00%	74,00%	67,88%	73,64%	76,67%	74,55%	68,57%	46,25%	64,62%	71,58%

## 6.2.2 Actitud de la alta gerencia

Cuadro 11. Actitud de la alta gerencia

Actitud de la alta gerencia	Área de Gerencia	Área Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
La alta gerencia tiene una política de personal muy buena.	25,00%	70,00%	66,67%	72,73%	66,67%	45,45%	66,67%	43,75%	53,85%	65,79%
La alta gerencia trabaja muy duro para conseguir que esta empresa sea mejor.	75,00%	80,00%	78,79%	90,91%	83,33%	90,91%	61,90%	75,00%	76,92%	68,42%
La alta gerencia desarrolla un esfuerzo óptimo para cumplir con la misión de la empresa.	75,00%	80,00%	72,73%	100,00%	50,00%	81,82%	66,67%	50,00%	69,23%	65,79%
La alta gerencia está consciente de los problemas que existen en los niveles más bajos	62,50%	70,00%	66,67%	63,64%	50,00%	72,73%	47,62%	18,75%	69,23%	44,74%
La alta gerencia es objetiva y toma decisiones sólidas.	75,00%	70,00%	63,64%	100,00%	50,00%	63,64%	57,14%	50,00%	30,77%	65,79%
Confío en la alta gerencia.	62,50%	70,00%	66,67%	90,91%	66,67%	63,64%	76,19%	43,75%	30,77%	73,68%
La alta gerencia siempre está abierta a sugerencias.	37,50%	60,00%	57,58%	81,82%	50,00%	54,55%	38,10%	37,50%	69,23%	42,11%
Los altos directivos están genuinamente interesados en el éxito de esta empresa.	75,00%	90,00%	78,79%	100,00%	66,67%	81,82%	71,43%	87,50%	84,62%	78,95%
La alta gerencia es amigable con el personal.	50,00%	60,00%	69,70%	81,82%	83,33%	54,55%	71,43%	37,50%	46,15%	65,79%
Si lo deseo, puedo poner una queja ante gente tan importante como mi jefe.	87,50%	90,00%	78,79%	100%	83,33%	72,73%	66,67%	18,75%	69,23%	71,05%
Promedio	62,50%	74,00%	70%	88,18%	65,00%	68,18%	62,38%	46,25%	60,00%	64,21%

### 6.2.3 Relaciones de trabajo

Cuadro 12. Relaciones de trabajo.

Relaciones de trabajo	Area de Gerencia	Area Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
En mi departamento la gente normalmente ayuda a los demás.	87,50%	100,00%	75,76%	100,00%	100%	90,91%	80,95%	68,75%	92,31%	84,21%
Cuando es posible, mis compañeros y yo trabajamos en equipo para sacar el trabajo adelante.	100,0%	100,00%	84,85%	81,82%	100%	90,91%	71,43%	81,25%	84,62%	86,84%
Las discusiones son muy bien manejadas en nuestro departamento.	87,50%	90,00%	66,67%	63,64%	66,67%	27,27%	61,90%	37,50%	61,54%	60,53%
Recibo colaboración de mis colegas en mi trabajo.	87,50%	60,00%	84,85%	100,00%	100%	100,00%	76,19%	81,25%	92,31%	86,84%
Mis compañeros de trabajo son amigables.	87,50%	80,00%	84,85%	90,91%	83,33%	63,64%	76,19%	100,00%	92,31%	92,11%
En nuestro departamento se realiza el trabajo en una atmósfera amigable.	87,50%	80,00%	84,85%	81,82%	100%	63,64%	80,95%	43,75%	100,00%	84,21%
Me gusta la mayoría de la gente con quien trabajo.	100,0%	90,00%	93,94%	100,00%	100%	100,00%	85,71%	100,00%	100,00%	97,37%
Tengo varios amigos en el trabajo.	100,0%	100,00%	84,85%	90,91%	66,67%	90,91%	90,48%	93,75%	84,62%	92,11%
Es fácil platicar de nuestros problemas en el departamento.	62,50%	90,00%	65,67%	81,82%	66,67%	45,45%	61,90%	31,25%	84,62%	63,16%
Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando se presentan problemas inesperados.	100,0%	80,00%	84,87%	90,91%	100%	100,00%	85,71%	93,75%	76,92%	92,15%
Promedio	90,00%	87,00%	81,21%	88,18%	83,33%	77,27%	77,14%	73,13%	86,92%	83,95%

## 6.2.4 Trato de mi jefe

Cuadro 13. Trato de mi jefe

Trato de mi jefe	Area de Gerencia	Area Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Mi jefe inmediato toma muy buenas decisiones.	25,00%	90,00%	69,70%	90,91%	66,67%	72,73%	57,14%	31,25%	84,62%	71,05%
Mi jefe tiene muy bien organizado el trabajo.	37,50%	90,00%	75,76%	81,82%	50,00%	81,82%	66,67%	37,50%	69,23%	73,68%
Mi jefe me da suficiente libertad.	87,50%	80,00%	75,76%	63,64%	83,33%	45,45%	76,19%	31,25%	76,92%	76,32%
Mi jefe pone atención a lo que digo.	75,00%	100,00%	90,91%	72,73%	66,67%	72,73%	66,67%	43,75%	76,92%	71,05%
Mi jefe da crédito al trabajo que realizo bien.	75,00%	90,00%	81,82%	63,64%	83,33%	54,55%	66,67%	37,50%	100%	71,05%
Mi jefe es justo conmigo.	87,50%	100,00%	87,88%	72,73%	83,33%	72,73%	66,67%	31,25%	76,92%	76,32%
Mi jefe me ayuda cuando lo necesito.	62,50%	100,00%	87,88%	90,91%	66,67%	90,91%	66,67%	56,25%	76,92%	76,32%
Mi jefe cumple sus promesas.	87,50%	90,00%	78,79%	81,82%	50,00%	81,82%	42,86%	37,50%	69,23%	60,53%
Tengo confianza en mi jefe.	62,50%	100,00%	93,94%	72,73%	66,67%	90,91%	66,67%	43,75%	69,23%	73,68%
Mi jefe contribuye a crear una atmósfera amigable.	50,00%	90,00%	87,88%	72,73%	66,67%	81,82%	71,43%	31,25%	76,92%	73,68%
Promedio	65,00%	93,00%	83,03%	76,36%	68,33%	74,55%	64,76%	38,13%	77,69%	72,37%

## 6.2.5 Satisfacciones psicológicas

Cuadro 14. Satisfacciones psicológicas.

Satisfacciones psicológicas	Area de Gerencia	Area Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Disfruto mi trabajo.	100,0%	100,00%	96,97%	100,00%	100,00%	100,00%	90,48%	87,50%	92,31%	100%
Mi trabajo me da la gran oportunidad de usar mi talento.	100,0%	100,00%	90,91%	90,91%	83,33%	81,82%	90,48%	43,75%	92,31%	94,74%
Recibo suficiente reconocimiento en mi trabajo.	25,00%	70,00%	48,48%	63,64%	83,33%	18,18%	33,33%	0	69,23%	44,74%
Me gusta venir a trabajar.	100,0	100,00%	93,94%	100,00%	83,33%	100,00%	90,48%	87,50%	100%	100%
Puedo aplicar mi juicio razonablemente bien al hacer mi trabajo.	87,50%	100,00%	90,91%	100,00%	100,00%	90,91%	90,48%	75,00%	84,62%	92,11%
La impresión de la gente es que tengo un buen trabajo.	100,0%	100,00%	90,91%	100,00%	66,67%	90,91%	85,71%	93,75%	100%	89,47%
Espero que mi trabajo se mantenga.	100,0%	100,00%	90,91%	100,00%	83,33%	100,00%	90,48%	93,75%	100%	97,37%
Obtengo la responsabilidad que quiero en mi trabajo.	87,50%	100,00%	90,91%	100,00%	83,33%	100,00%	85,71%	68,75%	100%	89,47%
Tengo la sensación de que puedo llegar a donde quiera en esta organización.	50,00	60,00	60,61%	63,64%	66,67%	45,45%	42,86%	31,25%	46,15	55,26%
Trabajando bien me siento seguro en el trabajo.	87,50	100,00%	84,85%	100,00%	100,00%	81,82%	85,71%	62,50%	92,31%	94,74%
Promedio	83,75%	93,00	83,94%	91,82%	85,00%	80,91%	78,50%	64,38%	87,69%	85,79%

## 6.2.6 Imagen de la empresa

Cuadro 15. Imagen de la empresa.

Imagen de la empresa	Area de Gerencia	Area Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.	100,0%	100,00%	93,94%	100,00%	83,33%	100,00%	90,48%	81,25%	100%	100%
Día con día la empresa obtiene mejor reputación.	62,50%	90,00%	78,79%	100,00%	83,33%	90,91%	90,48%	68,75%	69,23%	92,11%
La empresa tiene buena reputación.	100,0%	90,00%	90,91%	100,00%	83,33%	90,91%	90,48%	81,25%	92,31%	97,37%
Esta empresa tiene muy buena imagen pública.	100,0%	90,00%	84,85%	100,00%	83,33%	100,00%	90,48%	81,25%	84,62%	94,74%
Esta empresa opera tranquilamente y con efectividad.	62,50%	90,00%	72,78%	90,91%	83,33%	81,82%	80,95%	56,25%	84,62%	84,21%
La empresa se interesa tanto en la comunidad, como debiera.	87,50%	80,00%	75,76%	100,00%	83,33%	81,82%	71,43%	43,75%	84,62%	78,95%
Frecuentemente oigo a la gente hablar favorablemente acerca de la empresa.	87,50%	90,00%	81,82%	100,00%	83,33%	90,91%	85,71%	50,00%	84,62%	86,84%
Esta es una de las mejores compañías en las que podría estar trabajando.	87,50%	90,00%	90,91%	90,91%	83,33%	90,91%	85,71%	31,25%	92,31%	86,84%
Esta empresa hace su mejor esfuerzo para crear una buena imagen pública.	100,0%	90,00%	81,82%	100,00%	66,67%	100,00%	85,71	75%	100%	92,11%
Mis amigos fuera de esta empresa piensan que éste es un buen lugar para trabajar.	87,50%	100,00%	87,88%	100,00%	83,33%	100,00%	90,48%	56,25	92,31%	92,11%
Promedio	87,50%	91%	83,94%	98,18	81,67%	92,73%	86,19%	62,50	88,46%	90,53%

## 6.2.7 Sueldos y beneficios

Cuadro 16. Sueldos y beneficios.

Sueldos y beneficios	Area de Gerencia	Area Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Aquí hay un buen Plan de Seguridad Social. (Salud, Pensión, ARL)	75,00%	50,00%	69,70%	100,00%	33,33%	81,82%	66,67%	56,25%	61,54%	65,79%
Recibo una paga justa.	50,00%	80,00%	72,73%	81,82%	100,00%	72,73%	85,71%	31,25%	69,23%	89,47%
Recibo aumentos de sueldo cuando debería.	75,00%	50,00%	54,55%	63,64%	50,00%	9,09%	23,81%	12,50%	15,33%	34,21%
Es fácil de comprender el programa de Salarios y beneficios de la empresa.	75,00%	40,00%	69,70%	90,91%	33,33%	54,55%	61,90%	43,75%	53,85%	63,16%
Hay un plan adecuado de incentivos.	62,50%	50,00%	66,67%	72,73%	16,67%	72,73%	66,67%	56,25%	38,46%	73,68%
Estoy satisfecho con los incentivos y prestaciones.	62,50%	70,00%	60,61%	90,91%	50,00%	45,45%	57,14%	6,25%	38,46%	60,53%
Estoy satisfecho con mi periodo de vacaciones y con los días de fiesta (feriados) a que tengo derecho.	87,50%	50,00%	51,52%	63,64%	66,67%	36,36%	52,38%	37,50%	15,33%	57,89%
Aquí hay un buen plan de protección para la salud.	75,00%	60,00%	78,79%	90,91%	50,00%	81,82%	71,43%	43,75%	76,92%	84,21%
Mi sueldo es tan bueno como el que pagan en otras compañías.	62,50%	50,00%	78,79%	81,82%	66,67%	63,64%	80,95%	18,75%	69,23%	76,32%
Mi sueldo me permite vivir con confort.	50,00%	60,00%	72,73%	81,82%	66,67%	45,45%	76,19%	37,50	69,23%	71,05%
Promedio	67,50%	56,00%	67,58%	81,82%	53,33%	56,36	64,29%	34,38%	50,77%	67,63%

## 6.2.8 Comunicación.

Cuadro 17. Comunicación

Comunicación	Área de Gerencia	Área Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Soy informado con antelación de todo aquello que afecta a mi trabajo	25.00%	80.00%	45.45%	54.55%	66.67%	72.73%	28.70%	6.25%	76.92%	44.74%
Sé cuál es mi posicionamiento en esta organización.	100.00%	100.00%	90.91%	90.91%	83.33%	100.00%	90.48%	81.25%	92.31%	92.11%
Recibo motivación para hacer sugerencias de mejoras.	62.50%	80.00%	48.48%	54.55%	66.67%	18.18%	47.62%	31.25%	61.54%	47.37%
La dirección nos informa suficientemente sobre sus actividades.	50.00%	50.00%	48.48%	54.55%	50.00%	54.55%	28.57%	18.75%	53.55%	36.81%
Conozco bien como contribuye mi trabajo al de otros.	100.00%	100.00%	90.91%	100.00%	83.33%	90.91%	80.95%	75.00%	100.00%	94.74%
Tengo libertad para expresar mis opiniones	87.30%	80.00%	72.73%	90.91%	83.33%	45.45%	71.43%	43.75%	92.31%	73.68%
Las quejas son atendidas.	75.00%	90.00%	72.73%	90.91%	66.67%	81.82%	66.67%	37.50%	76.92%	63.16%
Se mide mi opinión en asuntos que afectan a mi trabajo.	75.00%	90.00%	72.73%	90.91%	66.67%	45.45%	66.67%	37.50%	69.23%	73.68%
Conozco lo que mi jefe piensa de mi trabajo	75.00%	80.00%	84.85%	81.82%	66.67%	54.55%	61.90%	43.75%	62.93%	63.16%
Hay buena comunicación en esta empresa	12.50%	60.00%	63.64%	54.55%	83.63%	63.64%	61.90%	18.75%	61.54%	71.05%
Promedio	66.25%	81.00%	69.09%	76.36%	71.69%	62.72%	60.48%	39.37%	75.40%	66.05%



## **Análisis**

- **Condiciones de trabajo**

Se aprecia que en la E.S.E Hospital de Santa Mónica el área que presenta mayor índice de inconformidad en la variable “condiciones de trabajo”, es la de Facturación Cooperativa Prosesa, donde solo califica dos ítems positivamente y presenta una calificación global de un 46,25% . En su orden sigue el área de Gerencia la cual califica 4 ítems en positivo y un porcentaje del 60%. Es decir que estas dos áreas tienen un nivel de evaluación mutuamente bajo.

Le siguen los Centros de Salud con un 64,62%. Urgencias con 67,68% y Servicios Ambulatorios con 68,57%, las cuales se encuentran por encima del 60% que es el porcentaje establecido como meta. Las áreas que mejor califican son Especialistas con 76,67%, Odontología con 74,55% Administrativa con 74,00%, Hospitalización con 73,64% y Clínica Avellana con 71,58%

- **Actitud de la alta gerencia**

El área de la E.S.E Hospital de Santa Mónica que presenta mayor índices de inconformidad de la variable “actitud de la alta gerencia”, es Facturación Cooperativa Prosesa, donde solo califica dos ítems positivamente correspondiente a un 46,25% de calificación. En su orden sigue el Centro de Salud con un porcentaje del 60%. Siguiendo el Área de Servicios Ambulatorios con un 62,38% y de Gerencia con un 62,50%. Clínica Avellana con 64,21%, Especialistas con 65,00% y Odontología con 68,18%. Las áreas que mejor califican son Hospitalización con 88,18%, Administrativa con 74,00%, y Urgencias con 70%

Los ítems que tuvieron aceptación favorable por todas las áreas fueron: “La alta gerencia trabaja muy duro para conseguir que esta empresa sea mejor, los altos

directivos están genuinamente interesados en el éxito de esta empresa”. El ítem calificado desfavorablemente por casi todas las áreas a excepción de Hospitalización fue: “La alta gerencia siempre está abierta a sugerencias”.

- **Relaciones de trabajo**

Las relaciones de trabajo es una de las variables mejor calificadas siendo el porcentaje más alto del 90% en el Área de Gerencia y el más bajo el 73,13% en Facturación Cooperativa Prosesa, siendo esta la que presenta tres ítems valorados poco favorables.

- **Trato de mi jefe**

La variable trato de mi jefe presenta una valoración poco favorable con un 38,13% en el área Facturación Cooperativa Prosesa. Le siguen valoraciones aceptables con Servicio ambulatorios con un 64,76%, Área de Gerencia con un 65% y Especialistas con un 68.33%. Las demás áreas tienen calificaciones muy favorables siendo la más alta el área Administrativa con un 93%, seguido de Urgencias con un 83.03%, Centros de Salud con un 77.69% Hospitalización 76.36% Odontología con 74,55% y Clínica Avellana con un 72,37%.

- **Satisfacciones psicológicas**

La variable satisfacciones psicológicas está calificada favorablemente, siendo el porcentaje más alto 93% del Área Administrativa. Todas las demás áreas están por encima del 78,50% pero sigue siendo Facturación Cooperativa Prosesa quien da la calificación más baja con un 64,38%.

- **Imagen de la empresa**

Con porcentajes muy altos en su calificación, la variable “imagen de la empresa” tiene un porcentaje favorable, siendo el más alto el 92,73% en Odontología, las otras áreas con un porcentaje superior al 81% a excepción de Facturación Cooperativa Prosesa quien presenta el porcentaje más bajo con un 62,50%.

- **Salarios y beneficios**

La variable sueldos y beneficios es la más baja en calificación, donde 5 áreas le dan un porcentaje muy bajo: Facturación Cooperativa Prosesa 34,38%, Centro de Salud 50,77%, Especialistas 53,33%, Área Administrativa con un 56% y Odontología con un 56,36%. El área de Hospitalización da la calificación más alta con un 81.82%

- **Comunicación.**

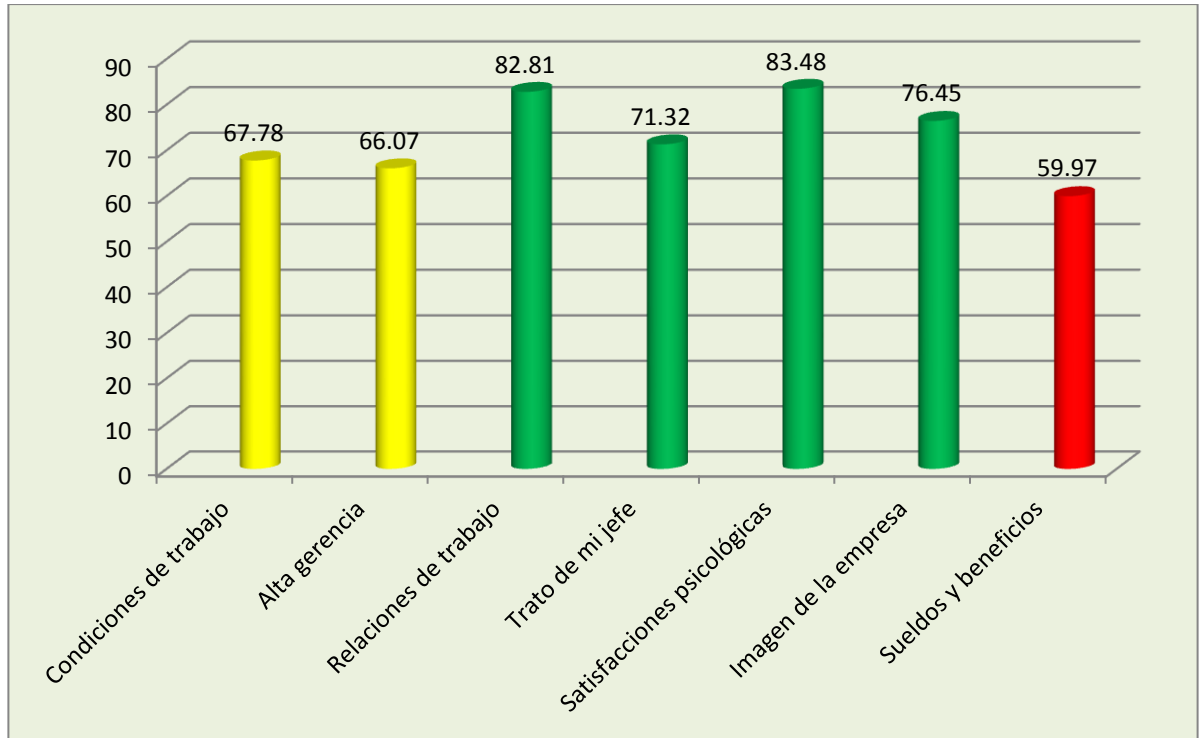
La variable comunicación presenta una valoración poco favorable para todas las áreas en el ítem la dirección nos informa con antelación sobre sus actividades ya que la calificación de todas las áreas estuvo por debajo del 59.99 % con lo que se puede evidenciar que las personas de la organización no tiene conocimiento de las actividades propuestas desde la dirección, para el ítem soy informado con antelación de todo aquello que afecta mi trabajo también se ve afectado desfavorablemente por varias áreas lo que indica que el personal se entera de los cambios que afectan su trabajo sin tener un previo aviso y sin tener la oportunidad de opinar o realizar sugerencias si así lo necesitara sobre todos aquellos cambios que afectarían el desempeño de su labor lo que a su vez podría ocasionar reprocesos en algunos procedimientos.

### **6.3 CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL DE LA E.S.E HOSPITAL SANTA MÓNICA**

La figura 7 muestra un balance del clima organizacional general de la E.S.E Hospital Santa Mónica, donde también a modo de semáforo, se muestra el estado de cada una de las variables evaluadas, y se evidencia el verde con un porcentaje superior al 70%, satisfacciones psicológicas con un porcentaje de 83,48%, relaciones de trabajo 82,81%, imagen de la empresa 76,45%, trato de mi jefe 71,42%. Por su parte se encuentra dos variables con amarillo, condiciones de trabajo con un 67,78% y alta gerencia con 66,07% y la variable restante, relativa a Sueldos y Beneficios, con un puntaje de 59,97% se encuentra en rojo.

En toda la compañía el clima organizacional es satisfactorio; los factores objeto de medición como las satisfacciones psicológicas y las relaciones de trabajo, tienen niveles sobresalientes, lo que permite inferir un alto sentido de pertenencia hacia la empresa, acompañada por una percepción positiva de la imagen de la empresa y un buen trato del jefe. Las condiciones de trabajo y alta gerencia tienen una medición aceptable y la variable sueldos y beneficio debe ser un aspecto a mejorar.

Figura 9. Clima organizacional general de la ESE Hospital Santa Mónica.



## 7. PLAN DE ACCIÓN

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades que tiene la E.S.E Hospital Santa Mónica en materia de clima organizacional, se hace necesario plantear estrategias y acciones concretas que ayuden a mejorar aquellas áreas en las que se presenta inconformismo por parte de los colaboradores; con el propósito de favorecer un buen clima laboral y a su vez contribuir con el mejoramiento y la competitividad de la organización. Cabe aclarar que se proponen acciones para todas las variables evaluadas, con el propósito de mantener y potenciar el buen clima organizacional, en aquellas áreas que arrojaron resultados sobresalientes.

El área de Facturación Cooperativa Prosesa fue la que presentó los porcentajes más bajos en todas las variables, por lo tanto debe ser motivo de una intervención específica para cambiar la actitud de inconformidad que se presenta entre sus colaboradores.

El contenido de este plan de acción busca emprender nuevos horizontes para la solución de los problemas encontrados que afectan el clima organizacional de la E.S.E Hospital Santa Mónica, así mismo orientar a los directivos y al gerente general de cómo llevar a cabo la implementación de este.

Es de aclarar, que el líder integral del plan es la Coordinación de Recursos Humanos, quien delega algunas responsabilidades y funciones a otras áreas de la organización.

El plan ayudará a mejorar el clima laboral y la cultura organizacional, que permitirá transformar el ambiente de trabajo en un excelente entorno laboral, ya que un cliente interno satisfecho garantiza servicios de calidad a los clientes externos.

Cuadro 18. Plan de acción

Por qué	Qué	Cómo	Quién
Variable	Objetivo	Acciones / actividades	Responsables
Condiciones de trabajo.	Establecer las condiciones de trabajo apropiadas que brinden una mayor satisfacción de los colaboradores con respecto a su ambiente laboral.	Diseñar un protocolo de quejas e inconformidades para que los colaboradores las presenten, pero sobre todo que se de atención, solución y respuesta oportuna a los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia y área administrativa</li> <li>• Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>
		Instruir a los colaboradores en programas de salud ocupacional e implementar un programa de pausas activas para mejorar su salud física y mental.	
		Revisar periódicamente las descripciones y tareas establecidas a cada cargo con el fin de equilibrar las actividades que se realicen.	
Actitud de la alta gerencia.	Construir una relación positiva, de confianza y de comunicación entre la gerencia y los empleados, a partir de la interacción como base fundamental del desarrollo de los procesos de la organización	Generar espacios para que el empleado tenga participación en los procesos de mejora y en la planeación de su trabajo, recibiendo sus sugerencias y propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia y área administrativa</li> <li>• Departamento de Recursos Humanos</li> <li>• Todo el personal que labora actualmente en la empresa</li> </ul>
		Potenciar en los niveles directivos el liderazgo para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y la comunicación.	
		Optimizar la comunicación interna para que los directivos y colaboradores se integren en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	
Trato de mi jefe.	Crear un ambiente de relaciones saludables, proactivas y eficientes	Planificar la organización de las tareas y trabajos a realizar, para optimizar el tiempo y el desempeño de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia y área administrativa</li> </ul>

	Entre jefe y colaboradores.	Mejorar la comunicación por áreas a través de una política de puertas abiertas que genere confianza del colaborador hacia su jefe inmediato. Generar el ambiente y la motivación necesaria entre los colaboradores para lograr para el desempeño positivo en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Recursos Humanos</li> <li>• Todo el personal que labora actualmente en la empresa</li> </ul>
Relaciones de trabajo	Fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora.	Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del colaborador con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales Generar tareas diferentes que requieran interacción con las demás áreas o departamentos de la empresa para lograr un ambiente de confianza y equipo. Fortalecer el liderazgo y la unión del equipo para evitar conflictos que dificultan el desempeño individual y grupal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Recursos Humanos</li> <li>• Todo el personal que labora actualmente en la empresa</li> </ul>
Satisfacciones psicológicas	Mantener un nivel elevado de motivación y bienestar individual que se contagie en el ambiente laboral.	Brindar oportunidades de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales para los colaboradores. Incentivar la práctica de actividades extra laborales (yoga, gimnasia, deporte, baile) para motivar a los trabajadores, controlar el estrés y la tensión y potenciar el rendimiento. Reconocer y destacar los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia y área administrativa</li> <li>• Departamento de Recursos Humanos</li> <li>• Todo el personal que labora actualmente en la empresa</li> </ul>
Imagen de la empresa	Mantener el manejo de la filosofía corporativa para lograr la	Realizar reuniones mensuales para una evaluación de los logros y dificultades de cada área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia y área administrativa</li> </ul>



	identificación con la organización por parte de los colaboradores, conservando así la imagen positiva de la empresa.	<p>Implementar programas innovadores de responsabilidad social que beneficien la imagen de la institución ante los clientes externos.</p> <p>Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Recursos Humanos</li> <li>• Todo el personal que labora actualmente en la empresa</li> </ul>
Salarios y beneficios	<p>Fortalecer el ambiente de estabilidad económica y de seguridad que la organización ofrece actualmente.</p> <p>Se tendrá en cuenta para estos planes de acción que cuentan con un limitante legal debido a los diferentes tipos de contratación que se manejan en la organización.</p>	<p>Revisar el plan de salarios y beneficios actual para determinar la existencia de necesidades no cubiertas.</p> <p>Ofrecer beneficios adicionales e incentivos que motiven a los empleados como: apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, bonos por logro de metas, promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.</p> <p>Implementar programas de reconocimiento al esfuerzo, la creatividad, la innovación, tales como "empleado del mes"; publicando los logros en carteleras internas o enviando comunicaciones personalizadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia y área administrativa</li> <li>• Departamento de Recursos Humanos</li> <li>• Todo el personal que labora actualmente en la empresa</li> </ul>
Comunicación	Establecer y facilitar los canales de retroalimentación para proyectar los objetivos y metas a cumplir.	<p>Implementar medios necesarios para hacer efectiva la estrategia comunicacional entre los jefes de áreas y el personal subordinado informando con antelación todo cambio que afecte su trabajo.</p> <p>Diseñar y aplicar talleres y grupos focales donde el personal manifieste sus opiniones, sugerencias y así fortalecer la comunicación en el interior de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia y área administrativa</li> <li>• Todo el personal que labora actualmente en la empresa</li> <li>• Todo el personal de la empresa.</li> </ul>



## CONCLUSIONES

Se realizó el diagnóstico del clima organizacional de la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, por medio de la identificación de las variables representativas del mismo: condiciones de trabajo, actitud de la alta gerencia, trato del jefe, relaciones de trabajo, satisfacciones psicológicas, imagen de la empresa, salarios y beneficios. De esta manera se determinó la percepción de los trabajadores respecto del ambiente en que desarrollan sus actividades laborales.

Se identificó la percepción que tiene el trabajador del clima y se determinó que el clima organizacional es satisfactorio; los factores objeto de medición como las satisfacciones psicológicas y las relaciones de trabajo, tienen niveles sobresalientes, lo que permite inferir un alto sentido de pertenencia hacia la empresa, acompañada por una percepción positiva de la imagen de la empresa y un buen trato del jefe. Las condiciones de trabajo y alta gerencia tienen una medición aceptable y la variable sueldos y beneficio debe ser un aspecto a mejorar.

Se analizó en cada área las variables de clima organizacional y se determinó que el área de Facturación Cooperativa Prosesa fue la que presentó los porcentajes más bajos en todas las variables, por lo tanto debe ser motivo de una intervención específica para cambiar la actitud de inconformidad que se presenta entre sus colaboradores.

Resulta muy importante para las organizaciones conocer cuáles son los factores que pueden influir para favorecer el clima organizacional, por esto se le informa a la alta gerencia de la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas y a los directivos el diagnóstico obtenido para que conozcan la percepción de sus subordinados y se realiza un plan de acción que les permita ayudar al mejoramiento de la organización.

Este estudio aporta información relevante para la toma de decisiones en gestión organizacional, ya que permite identificar las dificultades percibidas por los miembros de la organización respecto del ambiente interno en que se desarrollan las actividades, permitiendo un enfoque adecuado de las acciones de mejora en este aspecto.

El Clima Organizacional es un aspecto de la organización que se mueve entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Por esto evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional crean un determinado Clima Organizacional. Este influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. Dicho comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La Encuesta de Clima Organizacional para la E.S.E Hospital Santa Mónica, utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Refleja la interacción entre características personales y organizacionales. El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga de dichos factores.

## RECOMENDACIONES

El diagnóstico del clima organizacional de la E.S.E Hospital Santa Mónica debe considerarse parte fundamental de la estrategia de su organización. Al conocer su clima organizacional se debe proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y además, se debe introducir los cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

Como resultado de lo observado en el estudio y luego de conocer la caracterización del clima organizacional de la E.S.E Hospital Santa Mónica y después de identificar las variables más determinantes y de mayor impacto en la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores, se propone a las directivas de la organización tomar este estudio como un elemento válido para el reconocimiento de aspectos que fueron poco favorables, la valoración de las personas, de los elementos de su ambiente laboral que se reconoce tienen impacto en la productividad de las personas y en la eficiencia con la que las empresas logran sus resultados operativos y estratégicos.

Se podrá tomar este estudio como base para afrontar los problemas identificados, así mismo, llegar de manera integral a todos los colaboradores de la organización para lograr resultados y efectividad en las acciones estratégicas que a manera de programas de intervención se planteen.

En la implementación del plan de acción se requiere liderazgo, el éxito de las iniciativas depende de ello. Además de debe perseverar en el seguimiento de las actividades y destinar tiempo y recursos de manera oportuna, para las actividades de mejora que se vayan a realizar

## BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. El rol del jefe. Cómo ser un buen jefe. Editorial Granica. 2008.

ALVARADO, O. Valores del empresario en: dirección estratégica. México: McGraw Hill. 1998.

ATALAYA PISCO, María Clotilde. Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología - Año III N° 5 Septiembre 1999. [En línea]. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. Dirección de Recursos Humanos y competitividad. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 2003.

CAMEJO, A.J. Gestión de recursos humanos y responsabilidad social en las organizaciones empresariales en el Siglo XXI. Bogotá: Primavera. 2007-

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. República de Colombia. [Internet]. Consultado en noviembre de 2013. Disponible en: [www.secretariassenado.gov.co/.../codigo/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.htm](http://www.secretariassenado.gov.co/.../codigo/codigo_sustantivo_trabajo.htm)

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. Gaceta Constitucional N° 116 de 20 de julio de 1991. [Internet]. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991.html)

CORDEIRO, José. Rendijas hacia la Globalización. Caracas: Revista Calidad Empresarial Caracas. 1996.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw Hill. (1999).

DEFINICIÓN DE. Sueldo <http://definicion.de/sueldo/#ixzz30WHS8lg>

GOLDHABER, Gerald. Comunicación empresarial. México: Editorial Diana. 1991.

GRAU, Josefina. Las relaciones laborales en la empresa. [En línea]. Disponible en <http://orientacionpjosefinagrau.blogspot.com/2009/02/las-relaciones-laborales-en-la-empresa.html>

GUÉDEZ, Víctor. Gerencia, Cultura y Educación. Caracas: Tropykos/CLACDEC. 1996.

KOENES, A. Gestión y motivación del personal. España: Ediciones Díaz de Santos. 1996.

LEY 1562 DEL 11 DE JULIO DE 2012. Presidencia de la República de Colombia. [Internet]. Consultado en noviembre de 2013. Disponible en: [wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/.../ley156211072012.pdf](http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/.../ley156211072012.pdf)

MCGREGOR, D. Citado por Martínez, N. La motivación, los factores laborales y demográficos en el desempeño laboral en instituciones oficiales. Tesis de especialización. Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología, Bogotá. 2001.

MARTÍNEZ, C., CABUYA, L. Organización y gestión de empresas. Bogotá: Nomos S. A. 1995.

MARTÍNEZ, L. Medición de clima organizacional. 2001. [Internet]. Consultado el 12 de mayo de 2013. Disponible desde: <http://www.Monografias.com/trabajos6/medicli/medicli/.shtml>

MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Capítulo 5.

OLIVARES RAMÍREZ, B. Misión, visión y valores en la organización de hoy. En: Revista Pyme Adminístrate hoy. 1999.

PALAFX DE ANDA, G. La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano. En: Adminístrate Hoy. 1995.

RESOLUCIÓN 2646 DE 2008. Ministerio de protección Social. Diario Oficial 47059 de julio 23 de 2008. [Internet]. Disponible en: [www.minsalud.gov.co/](http://www.minsalud.gov.co/)

RESOLUCIÓN 00000652 DE 2012. Ministerio de Trabajo. Diario Oficial N° 48427 de 2012. Disponible en: [www.mintrabajo.gov.co/](http://www.mintrabajo.gov.co/)

REDDIN CONSULTANTS.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall. 1991.

SALAZA LIZÁRRAGA, Flor de la Cruz. Estimación del clima organizacional como herramienta de apoyo para la toma de decisiones durante procesos de cambio organizacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Campus Ciudad de México. 2000. p.25



SÁNCHEZ SÁNCHEZ, A.M. y RUIZ MUÑOZ, D. La gestión de los recursos humanos en una empresa competitiva. España: Economía. 2004.

SCHEIN, E. Psicología de la Organización. México: Prentice-Hall.1991.

STEPHEN, Robbins, 1991. Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall.

SUMMER, Dona. Cita de Westcot, Rusell En: Cómo manejar las expectativas. Quality Progress. [En línea]. 2009. Disponible en: [http://www.fundece.org.ar/Newsletter40/fundecenews40/nota\\_1.html](http://www.fundece.org.ar/Newsletter40/fundecenews40/nota_1.html).

TUNAL, Gerardo; CAMARENA ADAME, María Elena; PONTÓN ROMERO, Isidro. Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. [Internet].Revista Espacios Públicos. Volumen 10, N° 19. Agosto, 2007. Universidad Autónoma del Estado de México. p.4 [Consultado en octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67601903>

UNAL. Fundamentos de Administración. [Internet]. [Consultado en octubre de 2013]. Disponible en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1_f.htm)

UNAL. Seminario de Teoría Administrativa. [Internet]. [Consultado en octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/html/contenido.html>

UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES. Prevención de riesgos laborales. Condiciones de trabajo. [En línea]. Disponible en [www.ugt.es/campanas/condicionesdetrabajo.pdf](http://www.ugt.es/campanas/condicionesdetrabajo.pdf)



## ANEXO

### ANEXO A. ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA

#### INSTRUCCIONES:

El siguiente cuestionario está relacionado con las condiciones generales de trabajo y de ambiente que rodean al personal dentro de la organización. Lea cada enunciado y marque la columna correspondiente con una X para indicar si está de acuerdo (A) en que esa condición está presente en su organización ahora, de manera general. Marque en desacuerdo (D) en caso contrario.

	PREGUNTA	ACUERDO	DESACUERDO
1.	Estoy satisfecho con la cantidad de horas que trabajo cotidianamente.		
2.	La alta gerencia tiene una política de personal muy buena.		
3.	En mi departamento la gente normalmente ayuda a los demás.		
4.	Disfruto mi trabajo.		
5.	Mi jefe toma muy buenas decisiones.		
6.	Soy informado con antelación de todo aquello que afecta a mi trabajo.		
7.	Aquí hay un buen Plan de Seguros.		
8.	Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.		
9.	Sé cual es mi posicionamiento en esta organización.		
10.	Mi trabajo me da la gran oportunidad de usar mi talento.		
11.	Mi jefe tiene muy bien organizado el trabajo.		
12.	Recibo suficiente reconocimiento en mi trabajo.		
13.	Cuando es posible, mis compañeros y yo trabajamos en equipo para sacar el trabajo adelante.		
14.	La carga de trabajo que tengo es generalmente satisfactoria.		
15.	Día con día la empresa tiene mejor reputación.		
16.	Recibo una paga justa.		
17.	Recibo motivación para hacer sugerencias de mejoras.		

	PREGUNTA	ACUERDO	DESACUERDO
18.	Mi jefe me da suficiente libertad.		
19.	Las discusiones son muy bien manejadas en nuestro departamento.		
20.	Me gusta venir a trabajar.		
21.	Toda queja sobre las condiciones de trabajo es atendida con oportunidad.		
22.	La dirección nos informa suficientemente sobre sus actividades.		
23.	La alta gerencia trabaja muy duro para conseguir que esta empresa sea mejor.		
24.	Puedo aplicar mi juicio razonablemente bien al hacer mi trabajo.		
25.	La empresa tiene buena reputación.		
26.	Conozco bien cómo contribuye mi trabajo al de otros.		
27.	Recibo aumentos de sueldo cuando debería.		
28.	Recibo colaboración de mis colegas en mi trabajo.		
29.	La impresión de la gente es que tengo un buen trabajo.		
30.	Es fácil de comprender el programa de beneficios de la empresa.		
31.	Cuento con los suministros y el equipo para hacer bien mi trabajo.		
32.	La alta gerencia desarrolla un esfuerzo óptimo.		
33.	Espero que mi trabajo se mantenga.		
34.	Mis compañeros de trabajo son amigables.		
35.	Tengo libertad para expresar mis opiniones.		
36.	Obtengo la responsabilidad que quiero en mi trabajo.		
37.	Esta empresa tiene muy buena imagen pública.		
38.	La alta gerencia está consciente de los problemas que existen en los niveles más bajos.		

	PREGUNTA	ACUERDO	DESACUERDO
39.	En nuestro departamento se realiza el trabajo en una atmósfera amigable.		
40.	Hay un plan adecuado de pensiones aquí.		
41.	Las condiciones de trabajo en esta empresa han mejorado desde que estoy aquí.		
42.	Me gusta la mayoría de la gente con quien trabajo.		
43.	Mi jefe pone atención a lo que digo.		
44.	La alta gerencia es promovida con razones sólidas.		
45.	Esta empresa busca mejorar las condiciones de trabajo.		
46.	Confío en la alta gerencia.		
47.	Esta empresa opera suavemente y con efectividad.		
48.	Mi jefe da crédito al trabajo que realizo bien.		
49.	Estoy satisfecho con los incentivos y prestaciones.		
50.	Las quejas son atendidas.		
51.	No he tenido motivos para quejarme por razones de condiciones de trabajo.		
52.	Tengo varios amigos en el trabajo.		
53.	La alta gerencia siempre está abierta a sugerencias.		
54.	La empresa se interesa tanto en la comunidad, como debiera.		
55.	Se mide mi opinión en asuntos que afectan a mi trabajo.		
56.	Es fácil platicar de nuestros problemas en el departamento.		
57.	Mi jefe es justo conmigo.		
58.	Estoy satisfecho con mi periodo de vacaciones y con los días de fiesta (feriados)		
59.	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando se presentan problemas inesperados.		

	PREGUNTA	ACUERDO	DESACUERDO
60.	Me satisface mi lugar de trabajo en esta empresa.		
61.	Aquí hay un buen plan de protección para la salud.		
62.	Tengo la sensación de que puedo llegar a donde quiera en esta organización.		
63.	Esta empresa se emplea al máximo para dar las mejores condiciones de trabajo.		
64.	Los altos directivos están genuinamente interesados en el éxito de esta empresa.		
65.	Frecuentemente oigo a la gente hablar favorablemente acerca de la empresa.		
66.	Mi jefe me ayuda cuando lo necesito.		
67.	Esta es una de las mejores compañías en las que podría estar trabajando.		
68.	Conozco lo que mi jefe piensa de mi trabajo.		
69.	La alta gerencia es amigable con el personal.		
70.	Trabajando bien me siento seguro en el trabajo.		
71.	Mi sueldo es tan bueno como el que pagan en otras compañías.		
72.	Mi jefe cumple sus promesas.		
73.	Si lo deseo, puedo poner una queja ante gente tan importante como mi jefe.		
74.	Mi sueldo me permite vivir con confort.		
75.	Esta empresa hace su mejor esfuerzo para crear una buena imagen pública.		
76.	Tengo confianza en mi jefe.		
77.	Mi jefe contribuye a crear un atmósfera amigable.		
78.	Hay buena comunicación en esta empresa.		
79.	Tengo suficientes recesos de descanso durante el día.		
80.	Mis amigos fuera de esta empresa piensan que éste es un buen lugar para trabajar.		