

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO DE SALUD ESE  
NORTE 2 GUACHENÉ CAUCA DURANTE PRIMER SEMESTRE 2019**

**DERLY YURLEI MINA CANTOÑI  
DIANA MARÍA ULABARRI ZAPATA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO JOSÉ CAMACHO  
ADMINISTRACIÓN EN SALUD**

**CALI**

**2019**

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO DE SALUD ESE  
NORTE 2 GUACHENÉ CAUCA DURANTE PRIMER SEMESTRE 2019**

**Derly Yurlei Mina Cantoñi (minaderly113@gmail.com)**

**Diana María Ulabarri Zapata (yibi2005@outlook.com)**

**Línea de Investigación**

Salud Pública

**Componente**

Modelo administrativo

**Área temática**

Desarrollo y gestión organizacional en salud

**Tema**

Clima Organizacional

**Trabajo de Grado para optar al título de Administrador en salud**

**Director:**

**Anyela Fanery Mosquera**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO JOSÉ CAMACHO**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y VIRTUAL**

**ADMINISTRACIÓN EN SALUD**

**GRUPO 10 SEMESTRE**

**CALI 2019 – II**

**Nota de Aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Institución Universitaria Antonio José Camacho para optar al título de Administrador en salud.**

**Director de proyecto**

**ANYELA FANERY MOSQUERA**

**CLAUDIA PATRICIA SANCHEZ**

**Jurado 1**

**CONSTANZA NUÑEZ MEJIA**

**Jurado 2**

**Santiago de Cali, 24 de marzo de 2020**

## DEDICATORIA

Primero que todo le doy gracias a mi padre celestial por permitirme alcanzar un logro más en mi vida, culminar mi carrera profesional, por estar conmigo siempre dándome claridad, sabiduría y entendimiento en mis momentos de confusión, para conquistar mi gran sueño de ser una Administradora en Salud.

Este proyecto de grado se lo dedico a mis padres por estar muy pendiente de cada una de mis salidas a realizar mis tareas, por su gran apoyo incondicional.

A mi hija por estar ahí dándome fuerzas para seguir conquistando mi gran anhelo, mis hermanos, mis cuñadas y en especial a un gran amigo Edy que siempre estuvo conmigo en este largo camino por su gran apoyo y acompañamiento que permitió la realización de mi proyecto.

**Diana Maria Ulabbarri Zapata**

En primera instancia dedico este trabajo de grado a Dios, agradeciéndole por haberme dado la vida y permitir haber llegado a la cima de esta meta tan anhelada para mí. A mi madre Lucelly Cantoñí, mi tía Neira Zapata y mi abuela Franci Cantoñi quien sin limitar esfuerzo alguno siempre me han brindado su apoyo incondicional y a todos aquellos familiares que fueron parte de este proceso. Gracias por su apoyo ya que han sido el principal cimiento en la construcción de mi vida profesional.

**Derly yurlei mina cantoñi**

## **RECONOCIMIENTOS O AGRADECIMIENTOS**

En primer instancia le damos gracias a Dios, por habernos permitido realizar esta investigación y alcanzar nuestro objetivo, teniendo en cuenta que el desarrollo de este proyecto no lo podemos catalogar como algo fácil, pero afirmamos que fue una gran experiencia que nos mantuvo unidas y gozar cada momento de nuestra indagación o proceso realizado para obtener la información que contribuyó en la construcción de nuestra idea y alcanzar nuestro objetivo.

A todos los profesores; en especial nuestra asesora del proyecto Anyela Fanery Mosquera por su acompañamiento y contribución en nuestro largo aprendizaje.

También a los integrantes de la ESE Norte 2 punto de atención guachené por su tiempo dedicado a nosotras.

**TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN .....	20
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2. OBJETIVO .....	4
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
3. JUSTIFICACIÓN .....	5
4. MARCO REFERENCIAL.....	8
4.1 ANTECEDENTES.....	8
4.2 MARCO CONTEXTUAL.....	10
4.2.1. Delimitación.....	10
4.3 MARCO TEÓRICO.....	11
4.4. MARCO CONCEPTUAL.....	12
4.5 MARCO LEGAL.....	14
5. METODOLOGÍA.....	16
5.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
5.2 ALCANCE.....	16
5.3 TIPO DE ESTUDIO .....	16
5.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
5.5 ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	17
5.6 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	17
5.7 ESTRUCTURA DE ESTUDIO POR OBJETIVOS.....	18
5.8 POBLACIÓN Y UNIVERSO.....	18
Población.....	18

## EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO DE SALUD ESE NORTE 2 GUACHENÉ...

Universo.....	19
5.9 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.....	19
5.9.1 Inclusión:.....	19
5.9.2 Exclusión.....	19
5.10 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE .....	19
5.11 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN.....	21
5.11.1 Encuesta estructurada de Hernán Alvarez Londoño.....	21
5.12 CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	22
6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	22
6.1. Resultado I .....	23
6.2 Resultado II.....	24
6.2.2 Estructura Organizacional.....	27
6.2.3 Participación.....	28
6.2.4 Instalaciones.....	30
6.2.5 Comportamiento Sistémico.....	32
6.2.6 Relación Simbiótica .....	34
6.2.7. Liderazgo.....	35
6.2.8. Consenso .....	37
6.2.9. Trabajo Gratificante.....	38
6.2.10. Desarrollo personal.....	40
6.2.11. Elementos de Trabajo.....	42
6.2.12. Relaciones Interpersonales.....	43
6.2.13. Buen Servicio.....	45
6.2.14. Solución de Conflictos.....	47
6.2.15. Expresión Informal Positiva.....	48

## EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO DE SALUD ESE NORTE 2 GUACHENÉ...

6.2.16. Estabilidad Laboral. ....	50
6.2.17. Valoración. ....	51
6.2.18. Salario. ....	53
6.2.19. Agilidad. ....	54
6.2.20. Evaluación del Desempeño. ....	56
6.2.21. Feedback (Retroalimentación) ....	57
6.2.22. Selección del Personal. ....	59
6.2.23. Inducción. ....	60
6.2.24. Imagen de la Organización. ....	62
6.2.25. Valoración en cada factor del Clima Organizacional ....	63
7. CONCLUSIONES. ....	68
8. RECOMENDACIONES. ....	68
BIBLIOGRAFIA ....	70
ANEXOS ....	72

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Ubicación Geográfica Mapa de Guachene	9
Tabla 1. Operacionalización de variables	18
Tabla 2. Escalas para las calificaciones de los factores en la Evaluación del Clima Organizacional	22
Figura 2. Valor promedio en cada factor en evaluación de clima organizacional con la escala de la respuesta Vs calificación de la escala	23
Figura 3. Distribución porcentual de ítems para Claridad Organizacional	24
Tabla 3. Distribución de la frecuencia en el factor Claridad Organizacional de la respuesta Vs calificación de la escala	25
Figura 4. Distribución porcentual de ítems para Estructura Organizacional	26
Tabla 4. Distribución de la frecuencia en el factor Estructura Organizacional de la respuesta Vs calificación de la escala	27
Figura 5. Distribución porcentual de ítems para participación	28
Tabla 5. Distribución de la frecuencia en el factor de Participación de la respuesta Vs calificación de la escala	28
Figura 6. Distribución porcentual de ítems para Instalaciones	29
Tabla 6. Distribución de la frecuencia en el factor Instalaciones de la respuesta Vs calificación de la escala	30
Figura 7. Distribución porcentual de ítems para Comportamiento Sistemático	31
Tabla 7. Distribución de la frecuencia en el factor Comportamiento	

Sistemático de la respuesta Vs calificación de la escala	31
Figura 8. Distribución porcentual de ítems para Relación Simbiótica	32
Tabla 8. Distribución de la frecuencia en el factor Relación Simbiótica de la respuesta Vs calificación de la escala	33
Figura 9. Distribución porcentual de ítems para Liderazgo	34
Tabla 9. Distribución de la frecuencia en el factor Liderazgo de la respuesta Vs calificación de la escala	34
Figura 10. Distribución porcentual de ítems para Consenso	35
Tabla 10. Distribución de la frecuencia en el factor Consenso de la respuesta Vs calificación de la escala	36
Figura 11. Distribución porcentual de ítems para Trabajo Gratificante	37
Tabla 11. Distribución de la frecuencia en el factor Trabajo Gratificante de la respuesta Vs calificación de la escala	37
Figura 12. Distribución porcentual de ítems para Desarrollo Personal	38
Tabla 12. Distribución de la frecuencia en el factor Desarrollo Personal de la respuesta Vs calificación de la escala	39
Figura 13. Distribución porcentual de ítems para elementos de trabajo	40
Tabla 13. Distribución de la frecuencia en el factor Elementos de Trabajo de las respuestas Vs calificaciones de escala	40
Figura 14. Distribución porcentual de ítems para Relaciones interpersonales	41
Tabla 14. Distribución de la frecuencia en el factor Relaciones Interpersonales de la respuesta Vs calificación de la escala	42
Figura 15. Distribución porcentual de ítems para Buen Servicio	43
Tabla 15. Distribución de la frecuencia en el factor Buen Servicio de la respuesta Vs calificación de la escala	43

Figura 16. Distribución porcentual de ítems para Solución de Conflictos	44
Tabla 16. Distribución de la frecuencia en el factor Solución de Conflictos de la respuesta Vs calificación de la escala	45
Figura 17. Distribución porcentual de ítems para Expresión Informal Positiva	46
Tabla 17. Distribución de la frecuencia en el factor Expresión Informal Positiva de la respuesta Vs calificación de la escala	46
Figura 18. Distribución porcentual de ítems para Estabilidad Laboral	47
Tabla 18. Distribución de la frecuencia en el factor Estabilidad Laboral de la respuesta Vs calificación de la escala	48
Figura 19. Distribución porcentual de ítems para valoración	49
Tabla 19. Distribución de la frecuencia en el factor Valoración de la respuesta Vs calificación de la escala	49
Figura 20. Distribución porcentual de ítems para salario	50
Tabla 20. Distribución de la frecuencia en el factor de Salario de la respuesta Vs calificación de la escala	51
Figura 21. Distribución porcentual de ítems para Agilidad	52
Tabla 21. Distribución de la frecuencia en el factor Agilidad de la respuesta Vs calificación de la escala	52
Figura 22. Distribución porcentual de ítems para Evaluación de Desempeño	53
Tabla 22. Distribución de la frecuencia en el factor Evaluación de Desempeño de la respuesta Vs calificación de la escala	54
Figura 23. Distribución porcentual de ítems para Feedback (Retroalimentación)	55
Tabla 23. Distribución de la frecuencia en el factor Feedback (Retroalimentación)	55

Figura 24. Distribución porcentual de ítems para Selección de Personal	56
Tabla 24. Distribución de la frecuencia en el factor Selección de Personal de la respuesta Vs calificación de la escala	57
Figura 25. Distribución porcentual de ítems para Inducción	58
Tabla 25. Distribución de la frecuencia en el factor Inducción de la respuesta Vs calificación de la escala	58
Figura 26. Distribución porcentual de ítems para Imagen de la Organización	59
Tabla 26. Distribución de la frecuencia en el factor Imagen de la Organización de la respuesta Vs calificación de la escala	60
Tabla 27. Valoración en cada factor del clima organizacional	61

**Pág.**

ANEXO A.....104

ANEXO B.....

## **RESUMEN**

El desarrollo del trabajo de grado se basó en el estudio del Clima Organizacional en el punto de atención del municipio de Guachené en la E.S.E Norte 2 que presta servicios de baja complejidad. Dicho trabajo permitió identificar el estado en que se encuentra el colaborador en su medio de trabajo, identificando factores negativos que influyen en su buen desempeño causando un mal ambiente de trabajo. Se propuso realizar un plan de mejora con los factores negativos para que de esta manera se logre un clima organizacional gratificante.

En la actualidad, se considera el lugar de trabajo muy importante ya que se pasa en algunas ocasiones más tiempo con los compañeros que en la casa. Es por esta razón de la importancia de conocer el ambiente que existe al interior de una organización, debido a que al analizar estos factores se puede conocer las causas que afectan el desempeño del colaborador y de esta manera lograr efectos positivos para la empresa.

Esta investigación es un estudio de tipo descriptivo en donde se realizó una encuesta del instrumento de Hernán Álvarez sobre clima organizacional y se procedió a analizar dicha información, la cual permitió evaluar cada variable y de esta manera realizar recomendaciones.

**SUMARY**

The development of the degree work was based on the study of the organizational climate at the point of attention of the municipality of guachené in the e.s.e norte 2 that provides services of low complexity. This work allowed to identify the state in which the employee is in their work environment, identifying negative factors that influence their good performance causing a bad work environment. It was proposed to make an improvement plan with negative factors so that a rewarding organizational climate is achieved.

At present, it is considered the very important place of work since it is sometimes spent more time with colleagues than at home. It is for this reason that it is important to know the environment that exists within an organization, because when analyzing these factors you can know the causes that affect the performance of the collaborator and thus achieve positive effects for the company.

This research is a descriptive study where a survey of the hernán álvarez instrument on organizational climate was carried out and this information was analyzed, which allowed evaluating each variable and thus making recommendations.

## GLOSARIO

Claridad organizacional: Conocimiento que hay en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

Estructura Organizacional: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

Participación: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse de forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

Instalaciones: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

Comportamiento Sistemático: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente. (Alvarez Londoño, 1993).

Relación Simbiótica. Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan

## **EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO DE SALUD ESE NORTE 2 GUACHENÉ...**

sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

**Liderazgo.** Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

**Consenso.** Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

**Trabajo Gratificante.** Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad. (Alvarez Londoño, 1993).

**Desarrollo Personal.** Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

**Elementos de Trabajo.** Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas. (Alvarez Londoño, 1993),

## **EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO DE SALUD ESE NORTE 2 GUACHENÉ...**

Relaciones Interpersonales. Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial. (Alvarez Londoño, 1993)

Buen servicio. Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización. (Alvarez Londoño, 1993).

Solución de conflictos. Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

Expresión informal positiva. Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos. (Alvarez Londoño, 1993).

Estabilidad laboral. Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

Valoración. Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

## EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO DE SALUD ESE NORTE 2 GUACHENÉ...

Salario. Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

Agilidad. Supuesto: si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

Evaluación del Desempeño. Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional. (Alvarez Londoño, 1993).

Condiciones ambientales: son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado. (Ramos, 2011)

## **INTRODUCCIÓN**

En el contexto mundial la norma ISO 45001 (2018), dice que las personas deben desarrollar sus actividades laborales en un lugar de trabajo seguro y saludable, previniendo el deterioro de la salud. La salud en el trabajo y los medios laborales saludables ocupan un lugar especial en las personas. Un espacio laboral sano es primordial, para conseguir que los trabajadores se desempeñen en un ambiente positivo para ambas partes tanto para la motivación del personal como para la productividad de la empresa contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.

Actualmente en Colombia el ministerio de trabajo considera que un clima organizacional es generado a través de un buen ambiente de trabajo, buscando el bienestar de las personas, comprometidos con las políticas de protección de los trabajadores y que apunte a un desarrollo satisfactorio de las empresas con la implementación de lineamientos seguros.

Hoy Día las empresas de salud de los distintos sectores requieren una formación en sus estrategias planteadas ya que estas contribuyen en el progreso, cumplimiento de meta y objetivos propuestos, así mismo deben contar con personal idóneo para el logro de este. Es de suma importancia que se planee de forma eficiente, contribuyendo en darse cuenta cuales son las principales necesidades, aspectos positivos y negativos que pueden ayudar a que se dé o no el cumplimiento de forma eficiente.

La presente investigación tiene como intención fundamental evaluar el clima organizacional en el centro de salud de la E.S.E Norte 2, en el punto de atención del municipio de Guachené durante el primer semestre 2019, el cual es una Institución de prestación de servicios de salud del orden Publico conforme a la normatividad, que desde el año 2007, ofrece a los Municipios de Guachené, Caloto, Corinto y Miranda servicios con Calidad, Oportunidad, eficiencia y pertinencia a todos los habitantes de estos entes territoriales, según el mandato legal emanado

## **EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CENTRO DE SALUD ESE NORTE 2 GUACHENÉ...**

por la Gobernación del Cauca y la Asamblea Departamental, cuya misión esencial es prestar los servicios del plan obligatorio de salud en el régimen subsidiado.

El clima organizacional es una parte fundamental de la estrategia de una organización sumamente importante que influye en el crecimiento, desarrollo y a su vez en el sostenimiento de las entidades prestadoras de servicios de salud, resaltando que las personas que contribuyen en conseguir el logro de las empresas, son pieza clave para que el funcionamiento se de forma correcta, donde estas necesitan o deben contar con un ambiente interno agradable, generando confianza, progreso, estructura de liderazgo, comunicación, motivación para que se incremente la productividad laboral.

Las percepciones que incluye el clima organizacional trae consigo una variedad de elementos como son; estructura organizacional, participación, relación simbiótica, liderazgo, trabajo gratificante, relaciones interpersonales, salario entre otros. Adicionalmente para esta investigación aplicaremos un instrumento para lograr evaluar el clima organizacional a través del Modelo de medición del clima organizacional Hernán Álvarez Iodóño, ya que en el medio en que se desenvuelven diariamente las organizaciones solicita ser más competitivo para cumplir y satisfacer las exigencias y necesidades del consumidor.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las instituciones que no cuentan con empleados motivados para desempeñar sus actividades pueden llegar a tener mal contacto con sus clientes; dicha situación puede afectar los rendimientos financieros y administrativos que en gran parte derivan de contar con una planta de personal altamente eficiente que cuente con las competencias y comportamientos de mejor calidad, que le permita a la organización poder alcanzar resultados favorables y altos estándares de servicio institucional que repercute tanto a la comunidad como a las demás organizaciones con las que la institución mantiene vinculación.

El clima organizacional en una empresa de salud es una ciencia de la conducta humana aplicada, donde se evidencia lo que realizan todo el día en el campo laboral empezando desde el jefe y los colaboradores; si dicho clima se encuentra en estado gratificante va a generar una buena atención al cliente, satisfaciendo todas sus necesidades.

La globalización permite aprender de las empresas altamente competitivas sobre los desempeños y las acciones en las cuales se pueden enfocar las organizaciones para ser más productivas y exitosas, donde el clima laboral entregue satisfacción tanto individual como colectiva a los empleados.

El comportamiento del clima organizacional y su relación con el desempeño de los empleados tiene estrecha relación para alcanzar la eficiencia organizacional. Durante los últimos años en el Perú la atención en salud con calidad, se ha convertido en un tema trascendental para las diferentes entidades públicas y privadas que intervienen en la prestación del servicio, debido a la repercusión que tiene directamente sobre el estado de salud del paciente y los beneficios administrativos y económicos para las entidades. Se ha identificado que dentro de la atención en Salud con Calidad, uno de los componentes

principales y más influyentes, es el recurso humano, quien enmarcado dentro de un clima organizacional satisfactorio puede hacer que las instituciones alcancen los objetivos propuestos para este aspecto (Picoy, 2017, págs. 34 -35).

En el ámbito nacional, el tema de clima organizacional, está en constante preocupación por parte de diferentes entidades de salud. Estudiar el clima organizacional en salud pública constituye actualmente una de las herramienta estratégicas que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización, puesto que a través de su análisis se logran identificar elementos clave que permiten elevar la calidad de vida laboral a los trabajadores, y con ello la calidad de los servicios médicos que se otorgan a la población, esto debido a la influencia que este fenómeno tiene sobre la motivación y el desempeño de los empleados, lo cual trae consigo consecuencias notables en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo (González, 2015) .

Son pocos los estudios sobre clima organizacional a nivel local que se pueden referir y permitan establecer la situación del clima organizacional y la influencia de este como potenciador u obstáculo del desempeño laboral de las personas que desempeñan labores en la prestación del servicio, para la ESE Norte 2 Punto de Atención Guachené. Por lo anterior se consideró conveniente realizar este proyecto de grado para evaluar el clima en dicha ESE que beneficie a la misma institución y se vea reflejado en la prestación del servicio en busca de la mejora continua.

Los problemas que se pudieron evidenciar dentro de la E.S.E norte 2 Punto de Atención Guachené relacionados con el clima organizacional fueron los siguientes:

- No hay buena comunicación.
- No hay buenas relaciones interpersonales.

## **1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es la caracterización del comportamiento del clima organizacional en el centro de salud de la E.S.E norte 2, en el punto de atención de Guachené durante el primer semestre 2019?

## **2. OBJETIVO**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el comportamiento del clima organizacional en el servicio de salud de la E.S.E norte 2 punto de atención Guachené, durante el primer semestre 2019.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la percepción de los colaboradores con respecto al clima organizacional.
- Identificar los factores que inciden de forma negativa en el clima organizacional, basado en la herramienta de Hernán Álvarez.
- Proponer un plan de mejoramiento acorde con los hallazgos encontrados en la medición del clima organizacional.

## **HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN**

El comportamiento de los empleados influye en el clima laboral en el centro de salud de la ESE Norte 2, en el punto de atención Guachene durante el primer semestre 2019.

## **HIPOTESIS NULA**

El clima organizacional no influye en el comportamiento de los empleados en el centro de salud de la ESE Norte 2, en el punto de atención Guachene durante el primer semestre 2019.

## **HIPOTESIS ALTERNATIVA**

Las instalaciones repercuten en el desempeño laboral de los empleados en el centro de salud de la ESE Norte 2, en el punto de atención Guachene durante el primer semestre 2019.

El salario influye en el clima laboral ya que repercute en la prestación del servicio en el centro de salud de la ESE Norte 2, en el punto de atención Guachene durante el primer semestre 2019.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

Dentro de cualquier empresa social del estado, el clima organizacional funciona como mecanismo para identificar todas aquellas características que definen el ambiente de trabajo de una organización, donde se conoce el comportamiento, las relaciones y las actitudes que tiene cada empleado.

Cuando existe una buena convivencia y comunicación se genera un buen clima organizacional, siendo este un aspecto de suma importancia dentro de una organización ya que se trabaja en un ambiente grato donde las condiciones repercuten en el desempeño del colaborador.

Es importante identificar los factores tales como salario, comunicación entre otros que influyen en el clima organizacional de forma positiva y/o negativa, debido a que estos pueden llegar a repercutir en la calidad del servicio hacia el cliente.

Partiendo de lo anterior, se pretende a través de este proyecto de grado presentar a la ESE Norte 2, la caracterización del comportamiento del clima organizacional y factores que pueden estar incidiendo de forma positiva y/o negativa, para de esta manera ofrecer estrategias de mejora continua. Es importante conocer que percepción tienen los colaboradores en cuanto a factores como: la comunicación, las relaciones interpersonales entre otros que puedan generar un clima laboral gratificante que conlleven al logro de los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, se considera que dicho trabajo es un aporte importante para el sector salud, debido a que un buen clima organizacional, en donde el colaborador se siente motivado en su puesto de trabajo, va a lograr que la organización cumpla con los indicadores establecidos para un buen el servicio. El factor humano es vital en el momento de prestar servicios a los usuarios ya que si se sienten bien va a impactar de manera positiva en el proceso que lleve a cabo.

Para los estudiantes de Administración en Salud, es importante el desarrollo de este tema, porque les permitirá aplicar sus conocimientos y de esta manera proponer estrategias que conlleve a un buen clima organizacional y lograr alcanzar los objetivos dentro de la organización.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 ANTECEDENTES

El clima laboral ha sido percibido para muchas entidades de salud como una herramienta y ventaja fundamental, para mejorar los resultados que espera la empresa conseguir con su equipo de trabajo. (Moro, 2017) .

Uno de los estudios que intenta superar estas limitaciones es el de Hartnell, Ou y Kinicki donde los investigadores realizaron una meta-análisis de la relación entre cultura y rendimiento utilizando un mismo marco conceptual. Los resultados demostraron que los diferentes tipos culturales del modelo estaban asociados significativamente con diferentes criterios de resultados de acuerdo con las características de la cultura.

En la actualidad, se da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Una empresa que cuente con clima organizacional excelente sus resultados se verán reflejados en el desarrollo y desempeño de la empresa, donde es un diagnóstico real de la situación de la empresa, ya que permite analizar e identificar todas aquellas necesidades que se tienen dentro del clima organizacional. (Segredo, Garcias, López, León, & Perdomo, 2015).

Un estudio realizado en la Secretaria de Educación del Departamento del Valle del Cauca, la dimensión con mejor calificación corresponde al trabajo gratificante, con un promedio de 7,9 y se encuentra en el rango aceptable en la escala cualitativa, lo anterior significa que pese a las condiciones adversas que muestra el clima organizacional de la secretaria de educación del departamento del valle del cauca, los colaboradores sienten satisfacción por

el trabajo que se desempeña y aunque sorprende este resultado, si lo comparamos con el rango más bajo el cual corresponde al reconocimiento, con un promedio de 3,7 considerado como pésimo en la escala cualitativa. (Delgado & Orobio, 2012).

Un proyecto de grado realizado sobre clima organizacional de la compañía de hospital en casa Coomeva de la regional de Cali, arrojó que los colaboradores manifiestan que la mayor parte del tiempo están dentro de la empresa, lo cual implica que la mayor cantidad de tiempo lo comparten con los compañeros de trabajo, es decir que el 37% de los encuestados consideran estar de acuerdo en mantener una relación buena y amigable, sin embargo el 53% de las personas está en desacuerdo, obteniendo un resultado bastante alto frente a las relaciones interpersonales, si tomamos en cuenta que las personas para que trabajen bien deben entenderse y ser amistosos, para que haya una mejor interacción. Un 10% considera que las relaciones interpersonales no aplican, es un resultado inferior, pero que la organización debe tener en cuenta. (Suarez; Martinez;, 2013).

En la revista Scielo se escribió un artículo sobre la aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud y dentro del análisis cabe resaltar que en el clima organizacional existen diferentes variables que participan y determinan el nivel de satisfacción de los empleados dentro de una entidad de salud. Según estudios anteriormente realizados se demuestra que, La percepción que tenían los encuestados con respecto al salario mostró que no está condicionada al cargo que ocupan, hecho sustentado porque dentro de los colaboradores con calificación alta, el 47,05 % de los cuestionarios eran de auxiliares, 23,52 % auditores, 17,64 % coordinadores, 5,88 % ejecutivos y 5,88 % directores de unidad. Por otro lado, la puntuación más baja (20 %) se vio representada en el 4 % de los encuestados. La puntuación del salario correspondía al 11 % (10/90) del resultado total de la variable de motivación por individuo, el promedio de puntuación porcentual de este indicador se ubicaba en el 78,52 %, lo que demostró que la remuneración salarial percibida por los individuos tuvo relevancia para su motivación en el área que se desempeñan. (Javier Viloría Escobar, 2015).

Con lo anterior, se ve la importancia de analizar el estado del clima organizacional dentro de las organizaciones, debido a que se ve reflejado en las prestación del servicio hacia el usuario.

## 4.2 MARCO CONTEXTUAL

### 4.2.1. Delimitación.

**Figura 1. Mapa Guachene**



**Fuente:** google.

Guachené es el municipio número 42 del departamento del Cauca Colombia, creado 19 de Diciembre del 2006, está localizado en la provincia norte, es unas de las cinco (5) regiones que se subdivide el departamento colombiano del Cauca. Guachené se encuentra a 89 km

de la capital departamental, Popayán. Cuenta con una población total de 19.815 habitantes (2015) población urbana 5.067 y población rural 14.748.

Según las cifras presentadas por el DANE del censo del 2005 la composición etnográfica del municipio es afrocolombianos (98%) indígenas (2%).

### **4.3 MARCO TEÓRICO**

El impacto del recurso humano se ve reflejado mediante los buenos resultados que obtiene la empresa por la gestión que hace el personal de la organización partiendo de lo anterior se puede decir que el clima organizacional son todas aquellas percepciones de los empleados que se evidencia de acuerdo al desempeño individual que ejercen en las prácticas de sus actividades dentro de la empresa.

(Borja Garcia, 2017) La cultura de una institución dedicada a la salud es considerada en cualquier lugar del mundo como un sistema de conocimientos profesionales en el que fluyen creencias y supuestos inconscientes, desplegados por un equipo de trabajo interdisciplinario influido por las vicisitudes de la vida cotidiana de una población relacionada con otras culturas y por el afán de proteger la vida de quienes acuden a esta red como medio de amparo. Por lo tanto, la estructura, la tecnología y el ambiente laboral deben estar conformados por diversos modelos de liderazgo e interacción entre los miembros de dicha comunidad técnica y científica.

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en

expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción (Cabrera & Rojas, 2014).

Entiéndase como clima organizacional la percepción que tiene cada trabajador de la entidad de salud frente al entorno de trabajo en el que se desempeña, (...) El Clima Organizacional influye en el talento Humano de las instituciones hospitalarias estudiadas, debido a que la carencia de un buen ambiente de trabajo, en donde se respire el compañerismo entre directivos y colaboradores en general, un entorno físico adecuado y demás factores que son percibidos por el ser humano, hacen que el talento Humano no desempeñe sus labores a cabalidad; pues lo que se busca en dichas casas de Salud y en organizaciones en general es brindar optimas atenciones a los usuarios internos y externos, manteniendo al personal satisfecho en su área de trabajo. Considerando que las normativas, leyes, reglamentos y planes de mejoramiento se deben dar a conocer a los colaboradores para que sean puestos en práctica y no exista un desconocimiento de aquello. (Zambrano, 2018)

#### **4.4. MARCO CONCEPTUAL**

Las siguientes definiciones, teorías y conceptos sobre los temas que estructura el trabajo de grado, servirán para interpretar los resultados que se obtengan como resultado del estudio:

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional.

Según Henry Fayol, citado por Hall (1981), define a la organización como: organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal.

Clima organizacional: Brunet (2011), considera que los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

Para Bronislaw, el clima se presenta como integrado, funcional y coherente por lo tanto cada elemento o dimensión aislado del mismo solo puede analizarse considerando los demás. Esta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos. Las organizaciones deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

Litwin y Stringer (1968) consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

Hall (1972) definió clima como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El autor Humberto Serna Gómez (2006) define que el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

Jonhson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976), señalan que el clima de una organización surte efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructuras organizacional, valores grupales y otros. Para Payne, además, puede ser medido operacionalmente con métodos observables objetivos, a través de las percepciones de los miembros del sistema.

Las variables son las que atañen a las características individuales del individuo, los que tienen que ver con las características del trabajo, y las relativas a la situación laboral en sí misma. ( <https://www.bizneo.com/blog/clima-laboral/>).

#### **4.5 MARCO LEGAL**

- Constitución política de Colombia

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.

- Ley 100/1993

La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

- El decreto 1083/ 2015 De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: 75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. 75.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional. 75.3. Preparar a los pensionados para el retiro del servicio. 75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada. 75.5. Fortalecer el trabajo en equipo. 75.6. Adelantar programas de incentivos.

- Ley 1010/ 2006

Artículo 2°. Definición y modalidades de acoso laboral. Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

- Código sustantivo del trabajo

Artículo 10. Igualdad de los trabajadores y las trabajadoras. Artículo modificado por el artículo 2 de la Ley 1496 de 2011. El nuevo texto es el siguiente: Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque de esta investigación es de tipo cuantitativo porque se recogió datos a través de una encuesta con el instrumento de medición de Hernán Álvarez Londoño, la cual fue utilizada para medir los resultados de cada una de las variables. Con la implementación de esta herramienta se pudo evaluar el comportamiento del clima organizacional y de esta misma manera dar respuesta a la pregunta de investigación.

Para dar respuesta al primer y segundo objetivo se procesaron los datos de la encuesta en Excel con el fin de conocer la percepción e identificar los factores que influyen en el clima organizacional. Partiendo de estos resultados, se elaboró un plan de mejora con los factores que inciden de manera negativa en dicho clima.

### **5.2 ALCANCE**

El trabajo de investigación presenta un componente descriptivo porque permitió identificar forma de conductas y actitudes de las personas que se encuentra en el estudio de la investigación (comportamientos sociales, motivación frente al trabajo, etc.) en todas las áreas de la ESE norte 2 punto de atención Guachené.

### **5.3 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio de esta investigación fue de tipo descriptivo, como su nombre lo indica describe de manera detallada la conducta y actitudes de la población que se encuentra dentro de la investigación.

#### **5.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se hizo a través de un diseño no experimental de tipo transversal, donde se analizó el problema como tal y como fue dentro del entorno natural en un solo momento puntual, las variables utilizadas no fueron manipuladas frente a la manifestación que se presentó.

Como señala (Kerlinger, 1979) “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

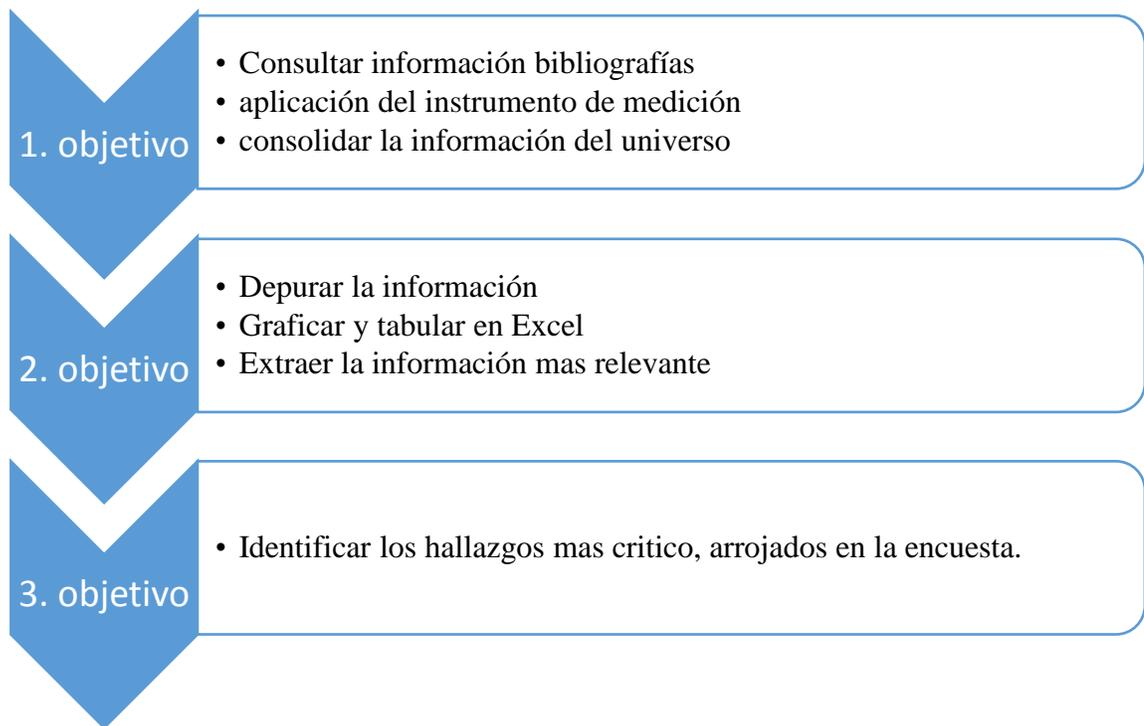
#### **5.5 ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión en Salud.

#### **5.6 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Salud pública.

### 5.7 ESTRUCTURA DE ESTUDIO POR OBJETIVOS



### 5.8 POBLACIÓN Y UNIVERSO

Población.

La población que participara dentro de esta investigación serán los 43 empleados que cuenta el centro de salud de la E.S.E norte 2 del municipio de Guachené, en sus diferentes dependencias (administrativa, asistencial entre otras).

Universo.

Se tomará como universo todo el personal que cuenta el centro de salud de la E.S.E norte 2 del municipio de Guachené, en sus diferentes dependencias.

## 5.9 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

### 5.9.1 Inclusión:

- Personal administrativo
- Personal asistencial
- Coordinadores de punto
- Personal del aseo
- Personal de vigilancia

### 5.9.2 Exclusión

- personal incapacitado
- personal en vacaciones
- personas en pasantías o prácticas.

## 5.10 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

**Tabla 1. Operacionalización de variables.**

<b>Variable</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Técnica de análisis</b>
<b>Instalaciones</b>	<b>Cualitativa</b>	<b>Discreta</b>	El ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la

			organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.
<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>Cualitativa</b>	<b>Discreta</b>	Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial.
<b>Trabajo gratificante</b>	<b>Cualitativa</b>	<b>Discreta</b>	La organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad.
<b>Consenso</b>	<b>Cualitativa</b>	<b>Discreta</b>	Las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.

**Fuente: Autoría Propia.**

## **5.11 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN**

### **5.11.1 Encuesta estructurada de Hernán Álvarez Londoño.**

La encuesta que se realizó es la de Hernán Álvarez, a todos los colaboradores (43) que actualmente se encuentran laborando en el centro de salud de la E.S.E norte 2 punto de atención municipio de Guachené. Dicha encuesta se encuentra estructurada por 24 variables para arrojar datos de manera detallada y clara, así poder establecer cómo se comporta el clima organizacional en el centro de salud con el fin de que estos puedan dar respuesta a nuestro problema de investigación. Los datos fueron procesados en Excel, se organizó la información, se cuantificó y se procesó.

En cada factor se encontraran preguntas de fácil solución, donde algunas corresponden a evaluación cuantitativa dentro de una escala de 0 a 10, donde el 0 representa pésimo y el 10 se manifiesta como excelente.

En la segunda pregunta, se deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si se considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, se deberá indicar en el espacio reservado.

Finalmente se cuenta con un espacio donde el encuestado puede dar a conocer una percepción global sobre el comportamiento del clima organizacional de la empresa.

### **5.12 CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Para realizar el estudio en la E.S.E Norte 2 punto de atención Guachené, se solicitó permiso para poder aplicar la encuesta al personal que labora en dicha entidad con el fin de obtener acceso a la información y de esta manera lograr el cumplimiento de nuestros objetivos, aplicando principios de confidencialidad, respeto y protegiendo al individuo.

## **6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En cuanto a la presentación de los resultados hace referencia a la solución de la encuesta aplicada, el primer objetivo se basa en la presentación de la percepción obtenida de los

colaboradores a fin de evaluar el clima organizacional en su dimensión, el segundo objetivo es identificar las variables o los factores que están influyendo en el clima organizacional, el tercer y último objetivo se propone las acciones para mejorar en función de los objetivos de la empresa y satisfacción del personal.

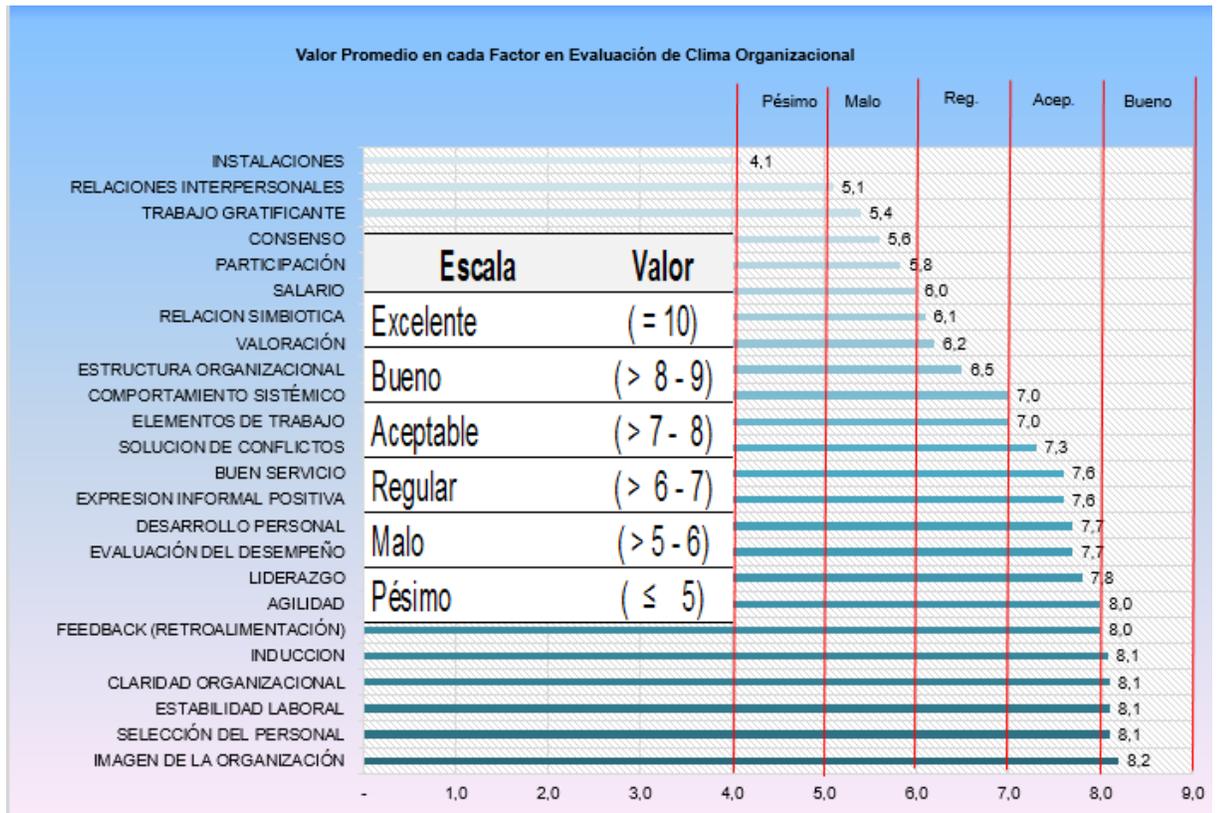
**6.1. Resultado I (Primer objetivo específico - Conocer la percepción de los colaboradores con respecto al clima organizacional.)**

**Tabla 2. Escalas para las calificaciones de los factores en la Evaluación del Clima Organizacional.**

<b>Escala</b>	<b>Valor</b>
Excelente	( = 10)
Bueno	( > 8 - 9)
Aceptable	( > 7 - 8)
Regular	( > 6 - 7)
Malo	( > 5 - 6)
Pésimo	( ≤ 5)

**Fuente: Autoría Propia.**

**Figura 2. Valor promedio en cada factor en evaluación de clima organizacional con la escala Salario**



Fuente: Autoría Propia.

En la (figura 1) la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional es de 6,9. Según la escala de medición utilizada su resultado es regular, repercutiendo en que el personal no se encuentra satisfecho en su sitio de trabajo, debido a factores como el salario, relación simbiótica, la valoración y la estructura organizacional. El salario es uno de los factores que más obtuvo calificación baja ya que este juega un papel importante en las personas para poder cumplir con sus necesidades básicas.

**6.2 Resultado II (Segundo objetivo específico - Identificar cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional, basado en la herramienta de Hernán Álvarez.)**

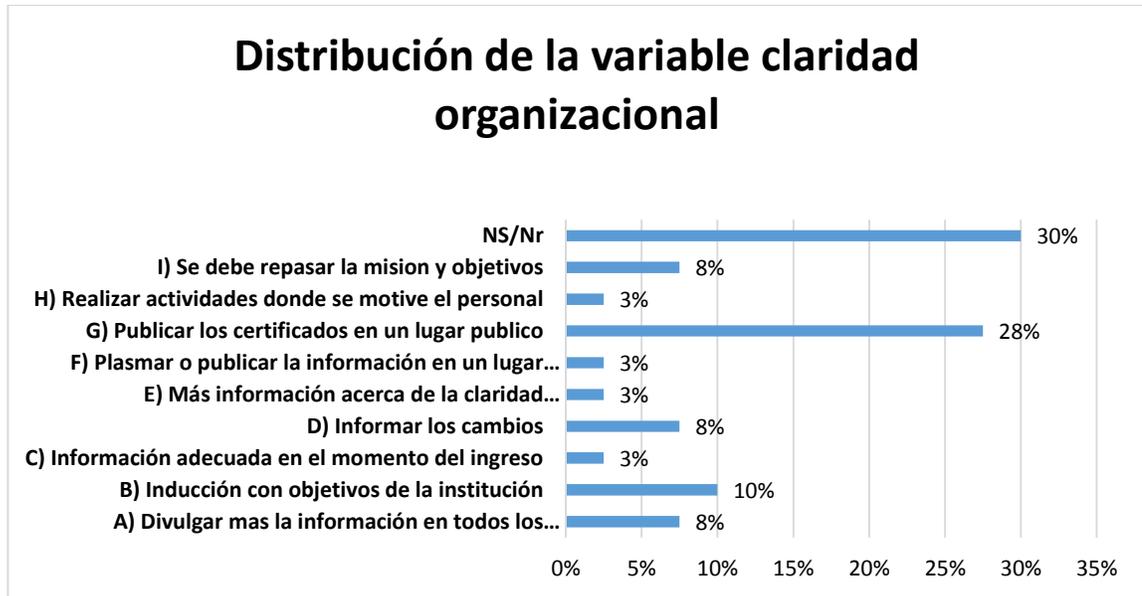
Los resultados que se detallan a continuación contienen los hallazgos obtenidos en la aplicación de la herramienta de Hernán Alvarez. Teniendo en cuenta la identificación de los factores que inciden de manera negativa y positiva dentro del clima organizacional, se realizó un análisis a las 24 variables establecidas por el instrumento de medición.

### **6.2.1 Claridad organizacional.**

Este factor indica cuál es el grado de conocimiento de la misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 8.1 lo ubica como bueno, donde el 28% de los empleados expresa que la empresa debe publicar los certificados que esta obtenga en lugares públicos para ser visualizado por los mismos.

Cabe mencionar que dentro del factor claridad organizacional, se encontraron otros aspectos como: la organización debe dar a conocer en la inducción los objetivos institucionales, divulgar mayor información de la empresa y los cambios que esta asuma. Ya que es de vital importancia que la E.S.E norte 2, brinde información a sus empleados porque a través de esta se genera mayor liderazgo y alineación en los procesos institucionales.

### **Figura 3. Distribución porcentual de ítems para Claridad Organizacional.**



**Fuente:** Autoría propia

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala.

**Tabla 3. Distribución de la frecuencia en el factor Claridad Organizacional de la respuesta Vs calificación de la escala.**

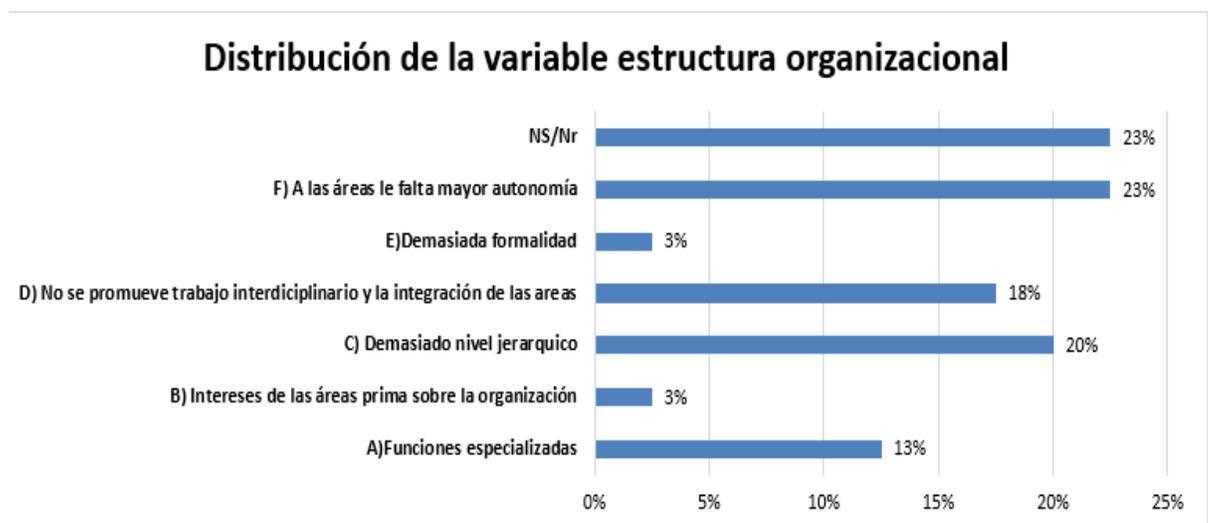
CLARIDAD ORGANIZACIONAL: Grado de conocimiento de la misión, objetivos	Escala de Calificación (1- no lo conozco y 10 lo conozco profundamente)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Divulgar mas la información en todos los aspectos					2			1			3
Inducción con objetivos de la institución							2		2		4
Información adecuada en el momento del ingreso						1					1
Informar los cambios						1			2		3
Más información acerca de la claridad organizacional							1				1
Plasmar o publicar la información en un lugar visible							1				1
Publicar los certificados en un lugar publico					3			3	5		11
Realizar actividades donde se motive el personal							1				1
Se debe repasar la mision y objetivos					1			2			3
NS/Nr										12	12
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>40</b>

**Fuente:** Autoría propia.

### 6.2.2 Estructura Organizacional.

Este factor indica si la estructura como tal de la organización permite realizar la integración de los colaboradores y diversos procesos de trabajo como la agilización de los procesos. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 6,5 y su calificación lo ubica como regular. Dentro de los resultados obtenidos del factor estructura organizacional se observa que existe una disparidad dentro de lo que expresan los empleados, el cual 23% dice que a las áreas les falta mayor autonomía, mientras que también se obtiene un 23% que manifiesta NS/NR. (Ver cuadro 2. Distribución porcentual de ítems para Estructura Organizacional)

**Figura 4. Distribución porcentual de ítems para Estructura Organizacional.**



**Fuente: Autoría propia.**

Esto conlleva que dentro de este factor también intervienen múltiples ítem, la cual hacen que la estructura organizacional no se encuentre en el nivel de excelencia esperado, los cuales son: existe demasiado nivel de jerarquización, no se promueve trabajo

interdisciplinario y la integración de las áreas, las funciones de la empresa son muy especializadas.

Las empresas con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma. (Sanabria, 2018)

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala.

**Tabla 4. Distribución de la frecuencia en el factor Estructura Organizacional de la respuesta Vs calificación de la escala**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Integración de individuos y grupos	Escala de Calificación (1- no lo permite y 10- lo permite excelente)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Funciones especializadas		1			1		2		1		5
Intereses de las áreas prima sobre la organización								1			1
Demasiado nivel jerarquico		1		3	1		1	2			8
No se promueve trabajo interdisciplinario y la integración de las areas					4			3			7
Demasiada formalidad								1			1
A las áreas le falta mayor autonomía			3	1	3	1			1		9
NS/Nr								1		8	9
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>40</b>

**Fuente: Autoría propia.**

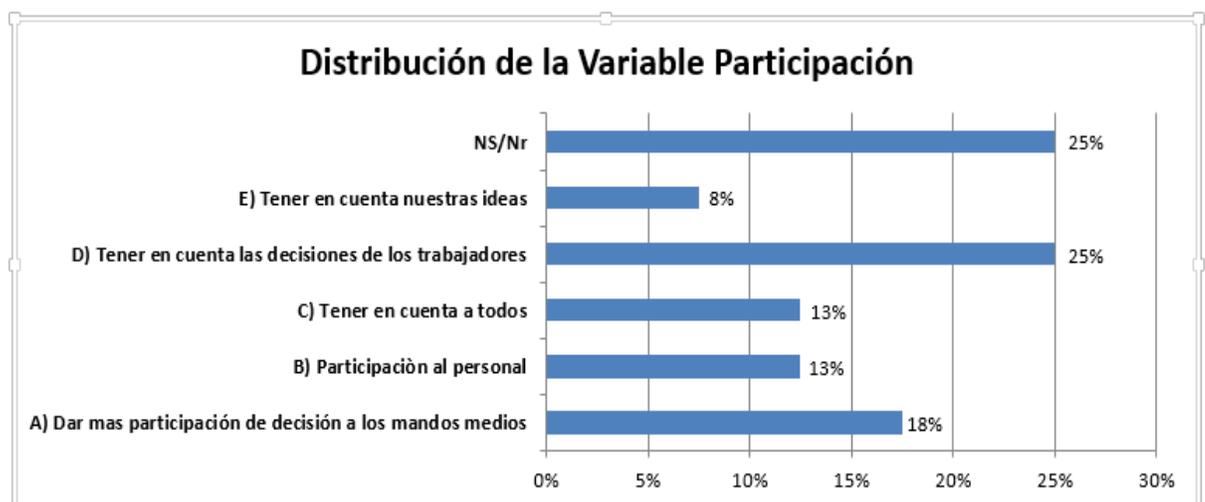
### 6.2.3 Participación

Este factor indica la participación que tiene el empleado en todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene o no la posibilidad de informarse de forma oportuna y objetiva para opinar libremente y tomar parte en las decisiones. El valor obtenido es de 5,8 y su calificación lo ubica como malo dentro de la tabla de escala.

Se tiene como resultado de unos de los ítems dentro de este factor, que el 25% de los empleados opinan que la empresa deben tener en cuenta las decisiones de los trabajadores. Siendo este ítem el más representativo dentro del factor participación, lo cual conlleva a que los encuestados no están satisfechos porque solo se les informa cuando las decisiones que tienen que ver con el trabajo ya están tomada. Se observa que no se tiene en cuenta la decisión y las ideas del personal que labora dentro de la empresa.

La participación de los empleados, es un elemento clave para la productividad de la empresa, ya que se involucra a todo el talento humano organizacional en el proceso de toma de decisiones, el reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña alguna función dentro de la empresa.

**Figura 5. Distribución porcentual de ítems para participación.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala.

**Tabla 5. Distribución de la frecuencia en el factor de Participación de la respuesta Vs calificación de la escala**

PARTICIPACIÓN: Informarse oportunamente, opinar libremente	Escala de Calificación (1- no la tengo y 10 la tengo siempre)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Respuestas vs calificación de escala											
Dar mas participaciòn de decisiòn a los mandos medios		1	2				2	2			7
Participaciòn al personal						3			2		5
Tener en cuenta a todos		1			3		1				5
Tener en cuenta las decisiones de los trabajadores	4		2	1			1	2			10
Tener en cuenta nuestras ideas					2	1					3
NS/Nr		1			1			2		6	10
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>40</b>

**Fuente: Autoría propia.**

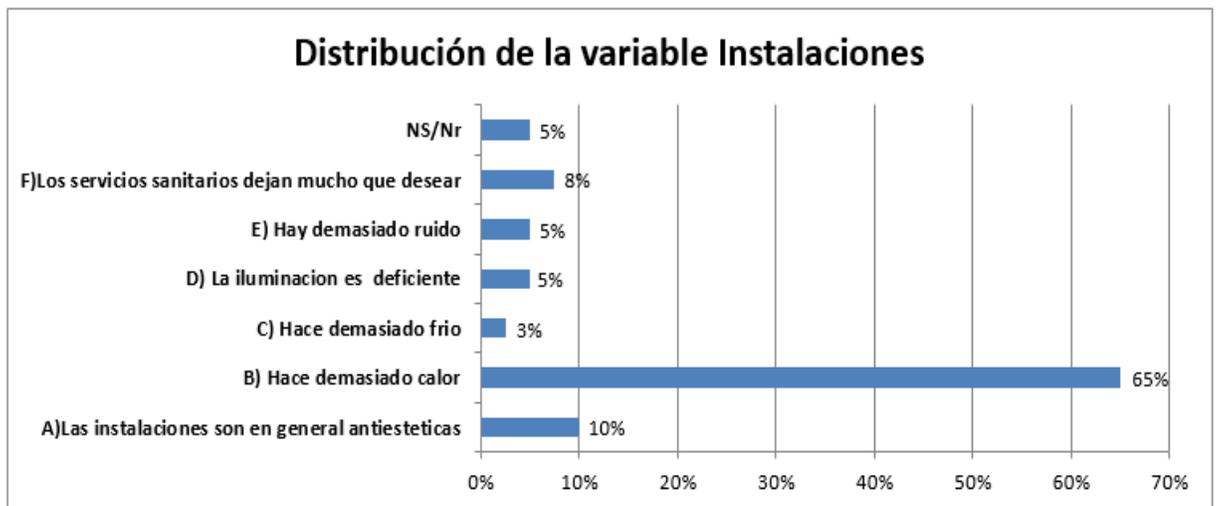
#### 6.2.4 Instalaciones

Este factor indica si el colaborador se siente a gusto con las instalaciones de la organización y su lugar de trabajo. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 4.1, dentro de la escala de evaluación este se ubica como pésimo. Siendo este el peor calificado dentro de todos los factores evaluados en la E.S.E norte 2. Los resultados obtenidos dentro de esta variable fueron que el 65% de los empleados expresaron que en las instalaciones hace demasiado calor, mientras que el 10% manifiesta que las instalaciones son en general antiestéticas.

Los empleados expresan que las condiciones de infraestructura de la E.S.E norte 2 Guachené, no son cómodas ya que dentro de las áreas hace demasiado calor, y este a su vez puede ser un ítem que genere bajo rendimiento por parte del personal que lo manifiesta.

Se entiende que las instalaciones son el conjunto o espacio físico, que cada empleado desarrolla sus actividades, procesos y servicios que la empresa ofrece. Si la entidad cuenta con instalaciones cómodas esto repercute en un excelente desempeño por parte del empleado.

**Figura 6. Distribución porcentual de ítems para Instalaciones.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala.

**Tabla 6. Distribución de la frecuencia en el factor de Instalaciones de la respuesta Vs calificación de la escala.**

INSTALACIONES: Sentirse a gusto con las instalaciones	Escala de Calificación (1-no estoy a gusto y 10- estoy muy a gusto)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Las instalaciones son en general antiestéticas	4										4
Hace demasiado calor	1		1	23	1						26
Hace demasiado frío					1						1
La iluminación es deficiente						2					2
Hay demasiado ruido				1	1						2
Los servicios sanitarios dejan mucho que desear		2						1			3
NS/Nr									1	1	2
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>40</b>

**Fuente: Autoría propia.**

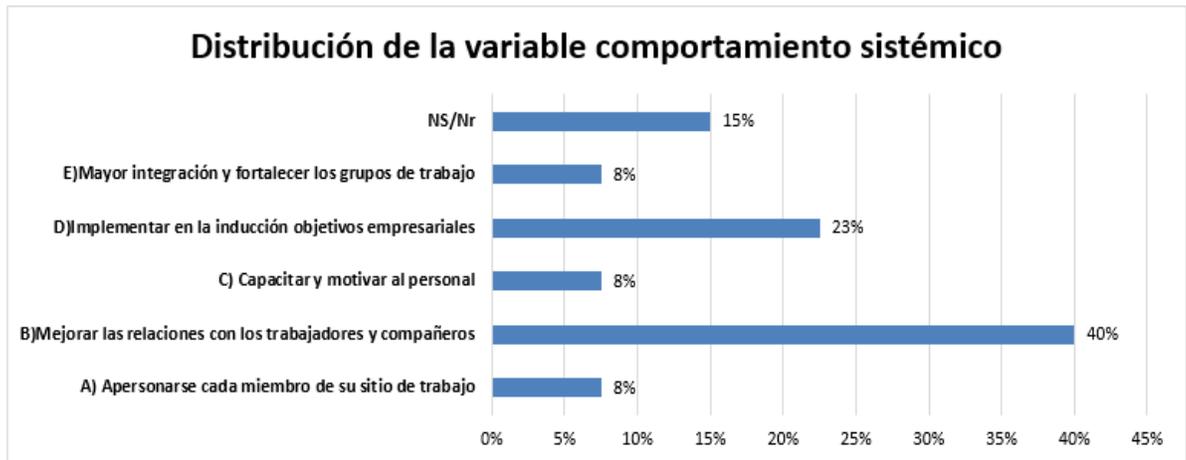
### 6.2.5 Comportamiento Sistémico.

Este factor indica el comportamiento que presenta cuando las personas de diferentes áreas se buscan y se integran, de la mejor manera. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 7.0 y su calificación dentro de la escala lo ubica como aceptable.

En los ítems evaluados por este factor se observa gran variedad frente a la puntuación de los mismos, se tiene que el 40% de los empleados estipula que en la empresa se deben mejorar las relaciones con los trabajadores y compañeros, donde el 23% opina que se deben implementar en la inducción los objetivos empresariales. También se tiene una disparidad entre los siguientes ítems: mayor integración y fortalecer los grupos de trabajo 8%, capacitar y motivar al personal 8%, apersonarse cada miembro de su sitio de trabajo. Cabe mencionar que el ítem NS/NR, también obtuvo una puntuación representativa dentro de este factor.

Se puede observar que las relaciones entre compañeros, frente al comportamiento sistémico representa un desafío por parte de la empresa, ya que este estudia la forma de cómo se predice la conducta de los individuos y ayuda al alcance de la productividad de forma eficiente en la E.S.E norte 2 Guachené.

**Figura 7. Distribución porcentual de ítems para Comportamiento Sistemático.**



Fuente: Autoría propia.

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala.

**Tabla 7. Distribución de la frecuencia en el factor Comportamiento Sistemático de la respuesta Vs calificación de la escala**

COMPORTAMIENTO SISTÉMICO: Buscar siempre integrarse de la mejor manera	Escala de Calificación (1-no lo hacen y 10- lo hacen siempre)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Respuestas vs calificación de escala											
Apersonarse cada miembro de su sitio de trabajo				2				1			3
Mejorar las relaciones con los trabajadores y compañeros			2	1	5	2	1	3	2		16
Capacitar y motivar al personal					1			2			3
Implementar en la inducción objetivos empresariales					1		3	3	2		9
Mayor integración y fortalecer los grupos de trabajo					1		2				3
NS/Nr										6	6
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>40</b>

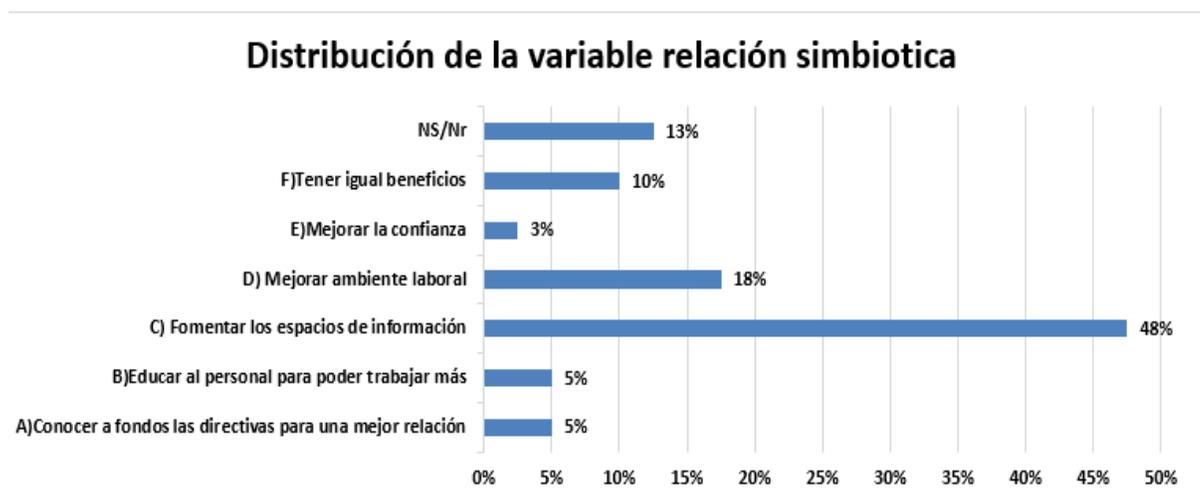
Fuente: Autoría propia.

### 6.2.6 Relación Simbiótica

Este factor indica la relación simbiótica que tiene el colaborador con sus compañeros de trabajo y de sacar el mayor provecho de su vida en común, creando relaciones estrechas y amistosas, con el fin de obtener conjuntamente los mejores beneficios para todos. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 6.1 y su calificación lo ubica como regular.

Los resultados obtenidos conllevan a que los empleados tienen interés en que los espacios de información de la empresa se fomenten, lo cual conlleva a que los encuestados tienen intereses por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero sienten que faltan más integración y solidaridad entre partes, es importante destacar que todos están interesados en alcanzar mejores beneficios, también quieren que el ambiente laboral mejore y que haya igualdad de beneficios para todos.

**Figura 8. Distribución porcentual de ítems para Relación Simbiótica.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. Se puede observar que el 48% de los empleados manifiestan que se deben fomentar los espacios de información. Mientras que el 18% de los empleados expresa que se debe mejorar el ambiente laboral. El cual son los ítems más representativos dentro del factor relación simbiótica.

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala.

**Tabla 8. Distribución de la frecuencia en el factor Relación Simbiótica de la respuesta Vs calificación de la escala.**

RELACION SIMBIOTICA: Trabajan en relación estrecha y amistosa	Escala de Calificación (1- no lo creo y 10 lo creo plenamente)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Conocer a fondo las directivas para una mejor relación		1				1					2
Educar al personal para poder trabajar más							2				2
Fomentar los espacios de información		2	2		5		3	2	5		19
Mejorar ambiente laboral	3				2		1		1		7
Mejorar la confianza				1							1
Tener igual beneficios				2	1		1				4
NS/Nr										5	5
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>40</b>

**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.7. Liderazgo.

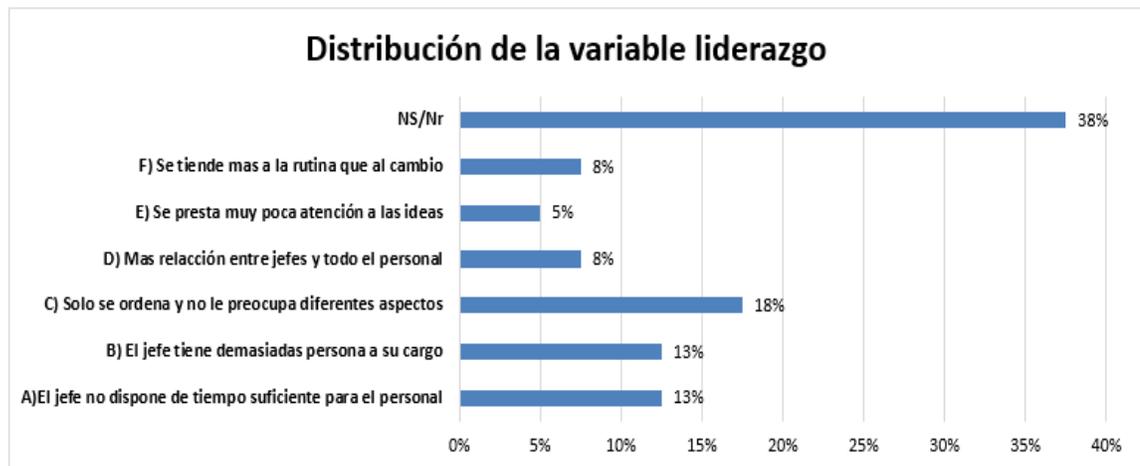
Este factor nos dice si el jefe inmediato motiva u orienta al personal que tiene a cargo. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es 7.8 y su calificación lo ubica como aceptable, en el rango de la escala establecida.

El puntaje más alto entre los ítems representa 38% que es no sé no respondo NS/NR por parte de los empleados encuestados. Mientras que el 18% manifiesta que solo se ordena y no se preocupa diferentes aspectos, ya que estos fueron los más representativos dentro de este factor.

Se puede observar que dentro del ítem del factor liderazgo, el 13% de los empleados encuestados expresan que el jefe tiene demasiadas personas a su cargo y también se tiene

una puntuación 13% que el jefe no dispone de tiempo suficiente para el personal. El liderazgo dentro de la empresa debe influir para impulsar los procesos a nivel institucional.

**Figura 9. Distribución porcentual de ítems para Liderazgo.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala.

**Tabla 9. Distribución de la frecuencia en el factor Liderazgo de la respuesta Vs calificación de la escala.**

LIDERAZGO: Su jefe inmediato es una persona motivante	Escala de Calificación (1-no lo es y 10- lo es plenamente)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
El jefe no dispone de tiempo suficiente para el personal					3			2			5
El jefe tiene demasiadas persona a su cargo						1	2	1	1		5
Solo se ordena y no le preocupa diferentes aspectos				1	2		2	1	1		7
Mas relación entre jefes y todo el personal						2		1			3
Se presta muy poca atención a las ideas				1		1					2
Se tiende mas a la rutina que al cambio					2				1		3
NS/Nr										15	15
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>40</b>

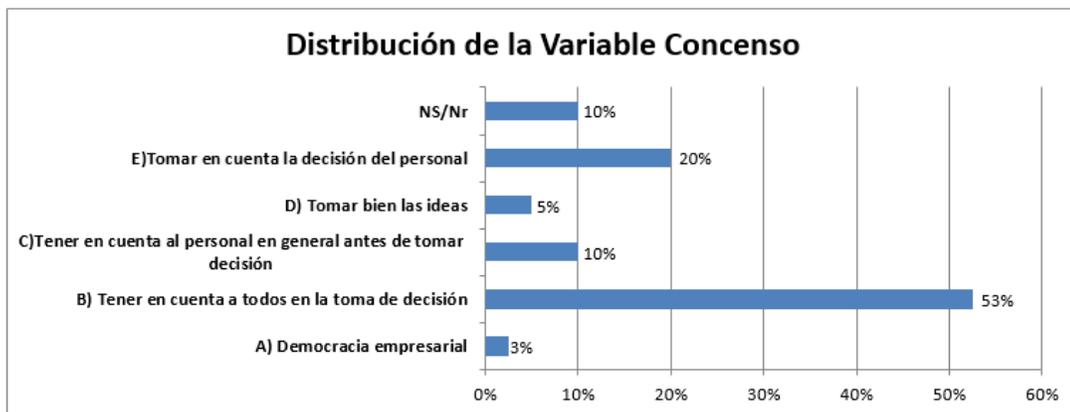
**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.8. Consenso

Este factor nos indica que el consenso es cuando la persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Se analizan buscando un acuerdo para así ir limando asperezas. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 5.6, y su calificación lo ubica como malo según el rango de la escala de medición establecida.

Los resultados obtenidos dentro de este factor, según los ítems que en este se encuentran; unos de los valores más representativos corresponden al 53% donde este se relaciona en tener en cuenta a todos en la toma de decisiones y con una valoración del 20% tomar en cuenta la decisión del personal. Con estos ítems representativo se observa que las decisiones que la empresa toma en los grupos o comités, la participación de los empleados es mínima.

**Figura 10. Distribución porcentual de ítems para Consenso.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala.

**Tabla 10. Distribución de la frecuencia en el factor Consenso de la respuesta Vs calificación de la escala.**

CONSENSO: Mantienen unidos en lugar de una votación o una imposición	Escala de Calificación (1-no se busca el consenso y 10-siempre se busca el consenso)										Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>Respuestas vs calificación de escala</b>												
Democracia empresarial		1										1
Tener en cuenta a todos en la toma de decisión	1			2	7	4	6		1			21
Tener en cuenta al personal en general antes de tomar decisión		3							1			4
Tomar bien las ideas				1				1				2
Tomar en cuenta la decisión del personal	2		2		1	1		1	1			8
NS/Nr											4	4
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	

**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.9. Trabajo Gratificante.

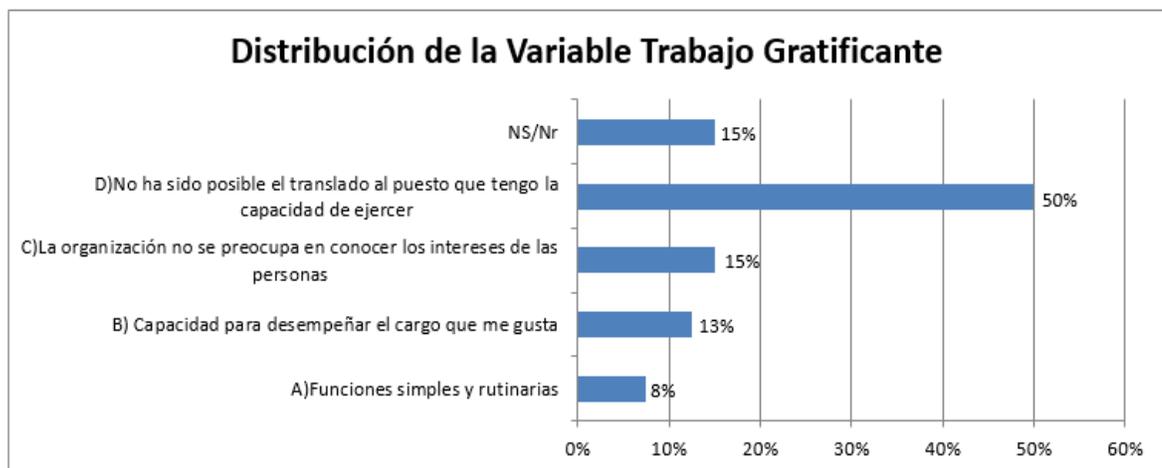
Este factor nos dice donde se encuentra ubicada la organización, si los procesos representan un desafío interesante para los colaboradores, les da paso a las personas que integran la E.S.E norte 2 Guachené para ser creativos. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 5.4 y su calificación lo ubica como malo dentro de la escala de medición establecida.

La evaluación de los diferentes puestos de trabajo dentro de la E.S.E norte 2 Guachené, representa un desafío, para evaluar a los empleados; en los resultados de los diferentes ítems que representan el factor de trabajo gratificante se observó que no ha sido posible el

traslado al puesto que los empleados tienen la capacidad de ejercer, con una puntuación del 50%.

Donde se tiene una disparidad entre: la organización no se preocupa en conocer los intereses de las personas 15% y NS/NR con un puntaje del 15%. De esta manera se observa que los empleados tienen el interés de crecer dentro de la empresa, para que las funciones representen un mayor desafío. Si el trabajo que realiza un empleado es gratificante, dentro de este también se puede definir el grado de calidad del servicio de la empresa, ya que el empleado está en función de asumir tareas que representen desafíos interesantes para su realización personal, su creatividad y productividad de la empresa.

**Figura 11. Distribución porcentual de ítems para Trabajo Gratificante.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala.

**Tabla 11. Distribución de la frecuencia en el factor Trabajo Gratificante de la respuesta Vs calificación de la escala.**

TRABAJO GRATIFICANTE: Está ubicado en el trabajo que más le gusta	Escala de Calificación (1-no lo estoy y 10- lo estoy plenamente)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Funciones simples y rutinarias		1			1		1				3
Capacidad para desempeñar el cargo que me gusta	2		2	1							5
La organización no se preocupa en conocer los intereses de las personas		1		1			3	1			6
No ha sido posible el traslado al puesto que tengo la capacidad de ejercer	4	2			8	1		2	3		20
NS/Nr										6	6
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>40</b>

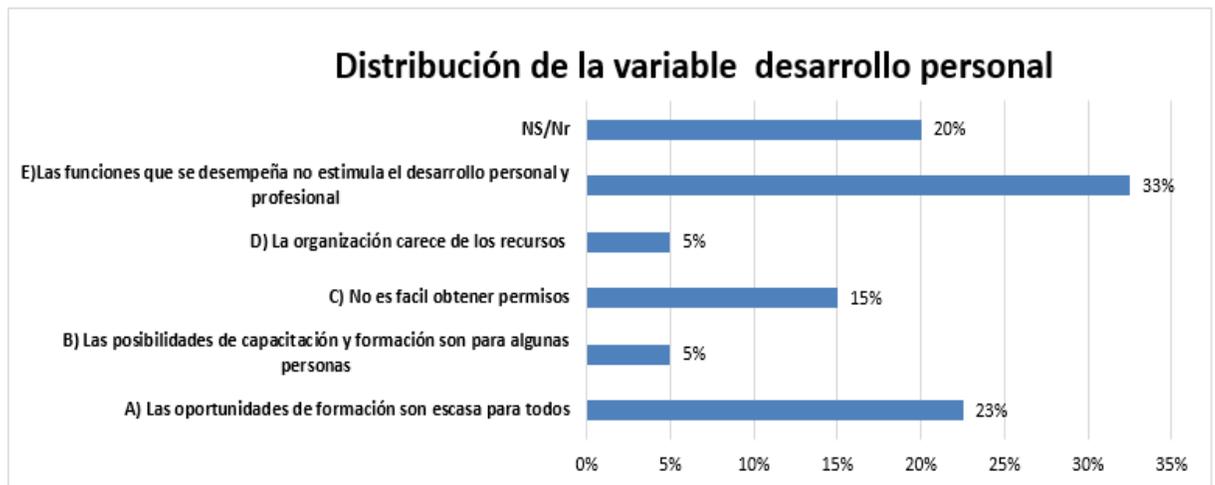
**Fuente: Autoría propia.**

#### **6.2.10. Desarrollo personal.**

Este factor nos ayuda a saber si la organización estimula a sus colaboradores de manera personal y profesional. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 7.7 y su calificación lo ubica como aceptable dentro de la escala de valor establecida.

Dentro de las calificaciones obtenidas de este factor, se encuentran ítems con valores muy representativos los cuales son: las funciones que se desempeñan no estimula el desarrollo personal y profesional, el cual obtuvo una estimación del 33% según lo plasmado por los encuestados. Sin embargo también expresan que las oportunidades de formación son escasas para todos con una valoración de 23%. Se puede observar que la valoración de los diferentes ítems hace que el desarrollo personal de los empleados no se lleve con cabalidad.

**Figura 12. Distribución porcentual de ítems para Desarrollo Personal.**



**Fuente: Autoría propia.**

El desarrollo personal dentro de las empresas de salud es de vital importancia, ya que mejora los conocimientos y competencias del talento humano. Los empleados manifiestan que no es fácil obtener permiso y que la empresa carece de los recursos necesarios para fomentar el desarrollo personal, sumado a esto algunos opinan que las posibilidades de capacitación y formación son para algunas personas.

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala.

**Tabla 12. Distribución de la frecuencia en el factor Desarrollo Personal de la respuesta Vs calificación de la escala.**

DESARROLLO PERSONAL: Estimular su formación personal y profesional	Escala de Calificación (1-no lo hace y 10- lo hace siempre)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Las oportunidades de formación son escasa para todos					2		1	4	2		9
Las posibilidades de capacitación y formación son para algunas personas					1	1					2
No es fácil obtener permisos					2		3	1			6
La organización carece de los recursos					1		1				2
Las funciones que se desempeña no estimula el desarrollo personal y profesional		1					3	2	7		13
NS/Nr										8	8
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>40</b>

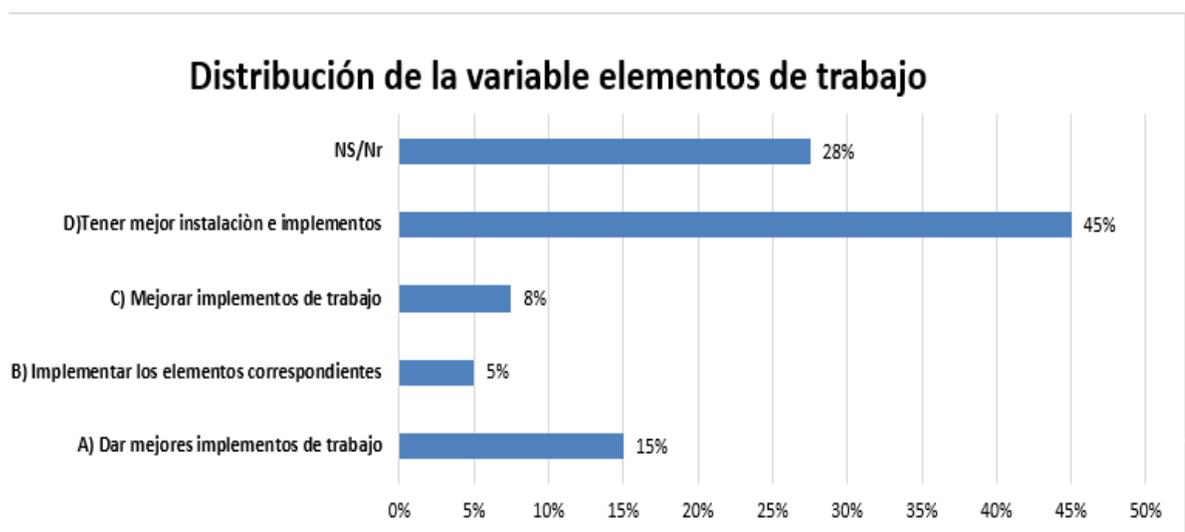
**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.11. Elementos de Trabajo.

En este factor indica si los elementos de trabajo que el empleado utiliza diariamente para realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad logrando la calidad y a la vez ser más creativo y productivo. El valor de satisfacción es de 7.0 y su calificación lo ubica como aceptable, dentro de la escala de valor establecida.

El puntaje según los ítems de este factor reflejan que, la empresa debe tener mejor instalación e implementos con una valoración del 45% mientras que 15% plasma que la empresa debe dar mejores implementos de trabajo. Debido a los resultados obtenidos se puede observar que los elementos de trabajo según los empleados no se encuentran en las condiciones óptimas para que el desarrollo de las actividades se realice de forma eficiente.

**Figura 13. Distribución porcentual de ítems para elementos de trabajo.**



**Fuente: Autoría propia.**

Los elementos de trabajo ayudan a que los empleados realicen sus actividades diarias de manera eficiente, donde también les permite trabajar con comodidad, logrando la calidad y a su vez que se han más creativos y productivos. La implementación de los elementos de trabajo correspondientes también ayuda que las actividades sean más efectiva.

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala.

**Tabla 13. Distribución de la frecuencia en el factor Elementos de Trabajo de las respuestas Vs calificaciones de escala.**

ELEMENTOS DE TRABAJO: Trabajar con comodidad	Escala de Calificación (1- no lo permite y 10 Lo permite plenamente)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Respuestas vs calificación de escala											
Dar mejores implementos de trabajo							2	2	2		6
Implementar los elementos correspondientes						1			1		2
Mejorar implementos de trabajo								2	1		3
Tener mejor instalación e implementos					6		2	5	5		18
NS/Nr										11	11
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>40</b>

**Fuente: Autoría propia.**

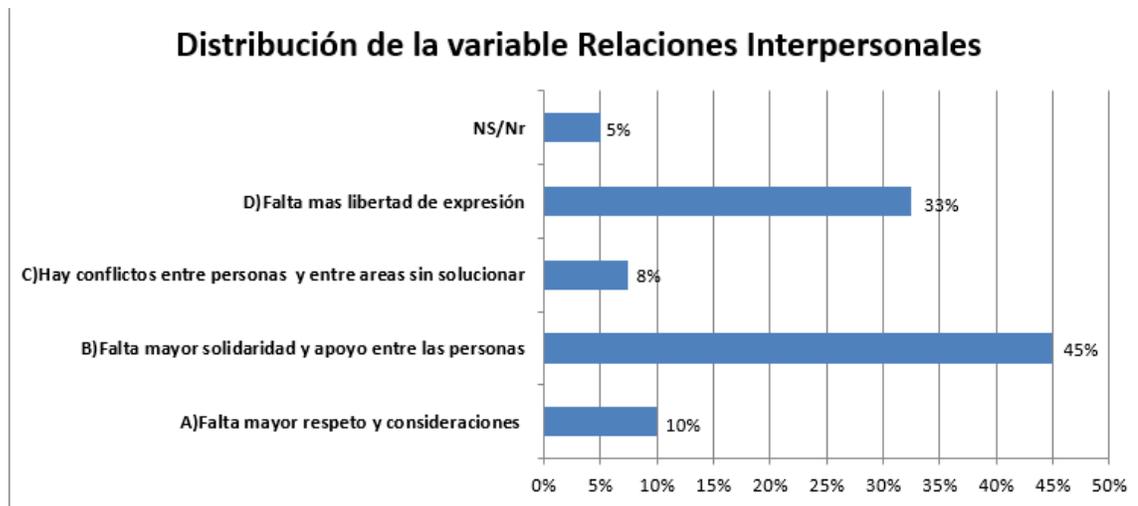
### 6.2.12. Relaciones Interpersonales.

Este factor nos ayuda a saber si las relaciones que se crean entre los empleados de la organización son realmente buenas o no. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 5.1 y su calificación lo ubica como malo dentro de la escala de valor establecida.

La puntuación obtenida dentro de este factor según cada ítem fue de 45% expresa que falta mayor solidaridad y apoyo entre las persona, mientras que también se tiene un valor representativo que es del 33% de los encuestados opinan que falta más libertad de expresión. Con estos resultados se puede observar que las relaciones interpersonales en la E.S.E norte 2 Guachené, no son las más favorables ya que también el 10% plasma que falta

mayor respeto y consideración y el 8% manifiesta que en la empresa hay conflictos entre personas y entre áreas sin resolver.

**Figura 14. Distribución porcentual de ítems para Relaciones interpersonales.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala.

Se puede observar que los empleados dicen que hace falta de comunicación entre el personal y eso no los deja tener una comunicación asertiva, ya que las relaciones humanas son el conjunto de normas y principios que los individuos establecen, donde un buen compañerismo hace que las relaciones se han gratificantes.

**Tabla 14. Distribución de la frecuencia en el factor Relaciones interpersonales de la respuesta Vs calificación de la escala.**

RELACIONES INTERPERSONALES: Las relaciones interpersonales son las mejores	Escala de Calificación (1-no lo son y 10- lo son plenamente)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Respuestas vs calificación de escala											
Falta mayor respeto y consideraciones				3					1		4
Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas	3	1	1	3	2	2		3	3		18
Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar					2				1		3
Falta mas libertad de expresión	2	3	2	1	1	1	1		2		13
NS/Nr									1	1	2
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>40</b>

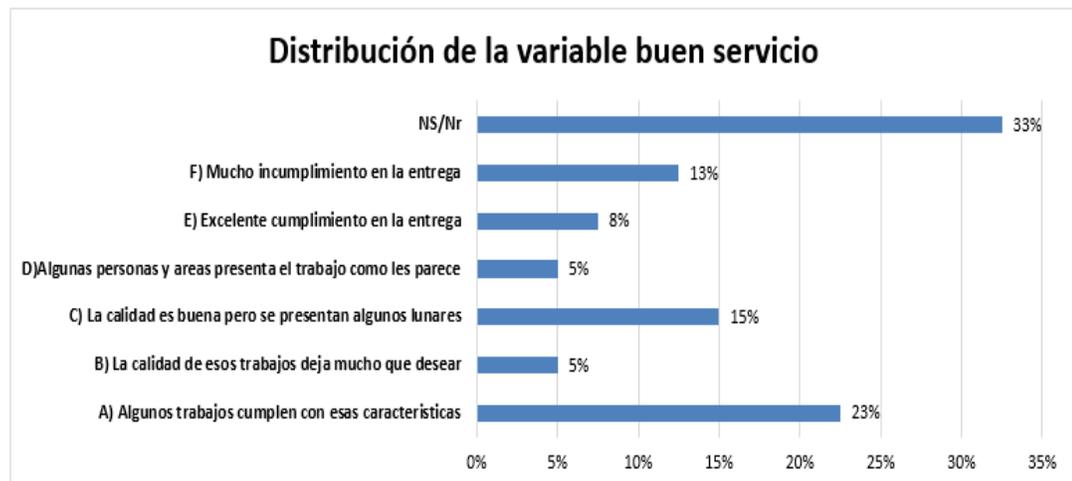
**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.13. Buen Servicio.

Este factor nos muestra como resultado final el proceso terminado de un servicio, esto quiere decir si el proceso fue realizado a tiempo y oportunamente, muestra la calidad de los servicios, el agradecimiento del paciente hacia sus cuidadores y la buena atención de sus familiares. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 7.6 y su calificación lo ubica como aceptable.

El puntaje más alto dentro de este factor es del 33% no sabe no responde, donde el 23% de los encuestados dice que algunos trabajos cumplen con esas características. Con estos resultados obtenidos se puede observar que los estándares de buen servicio su comportamiento es aceptable, donde los requerimientos no son oportunos para las personas que reciben el servicio en la E.S.E.

**Figura 15. Distribución porcentual de ítems para Buen Servicio.**



Fuente: Autoría propia.

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. Se puede observar que los empleados plasman que la presentación de los trabajos va acorde con la percepción de algunas personas de diferentes aras.

Tabla 15. Distribución de la frecuencia en el factor Buen Servicio de la respuesta Vs calificación de la escala.

BUEN SERVICIO: Los servicios y procesos que se generan son oportunos.	Escala de Calificación (1-no lo son y 10- lo son plenamente)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Respuestas vs calificación de escala											
Algunos trabajos cumplen con esas características		2			1		3	2	1		9
La calidad de esos trabajos deja mucho que desear									2		2
La calidad es buena pero se presentan algunos lunares			1		2			2	1		6
Algunas personas y areas presenta el trabajo como les parece								2			2
Excelente cumplimiento en la entrega					2		1				3
Mucho incumplimiento en la entrega				1	1	1		1	1		5
NS/Nr										13	13
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>40</b>

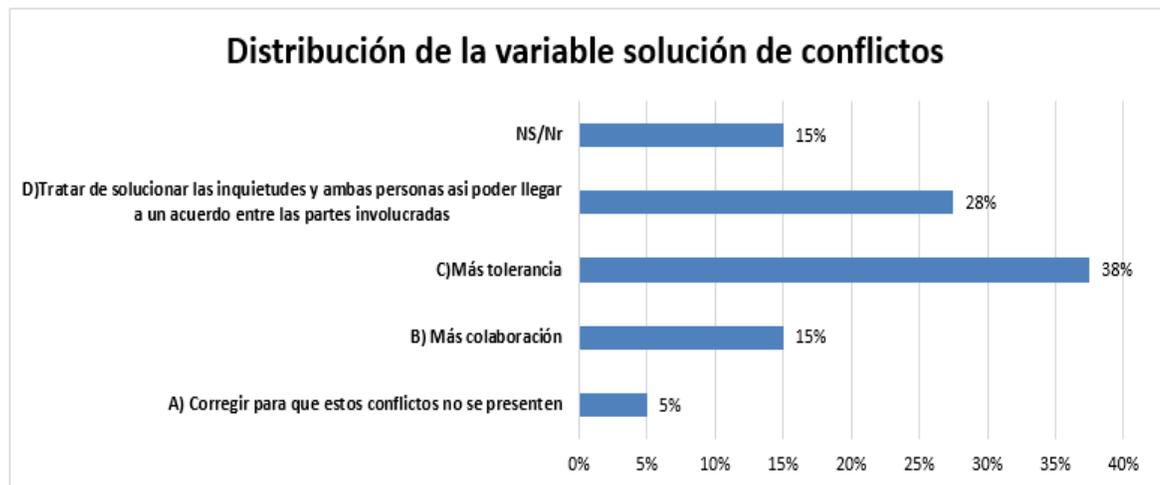
Fuente: Autoría propia.

### 6.2.14. Solución de Conflictos.

Este factor indica los conflictos que se pueden presentar, si se buscan o no una solución oportuna, procurando que sean arreglos satisfactorios para las partes involucradas con el fin de lograr un acercamiento. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 7.3 y su calificación lo ubica como aceptable dentro de la escala de valor establecida.

Según la valoración de cada ítem el valor más representativo es que el 38% de los empleados manifiesta que haya más tolerancia en la empresa, el 28% expresa que se debe tratar de solucionar las inquietudes y ambas personas así poder llegar a un acuerdo a las partes interesadas. Mientras que 15% dice que exista más colaboración al igual que el 15% no se no responde y finalmente el 5% plasma que se debe corregir para que estos conflictos no se presenten. Con estos resultados obtenidos se puede observar que la solución de conflictos la tolerancia es un causa que afecta este factor.

**Figura 16. Distribución porcentual de ítems para Solución de Conflictos.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. Los conflictos que se presentan en la E.S.E. según los empleados se procuran arreglos entre las partes interesadas.

**Tabla 16. Distribución de la frecuencia en el factor Solución de Conflictos de la respuesta Vs calificación de la escala.**

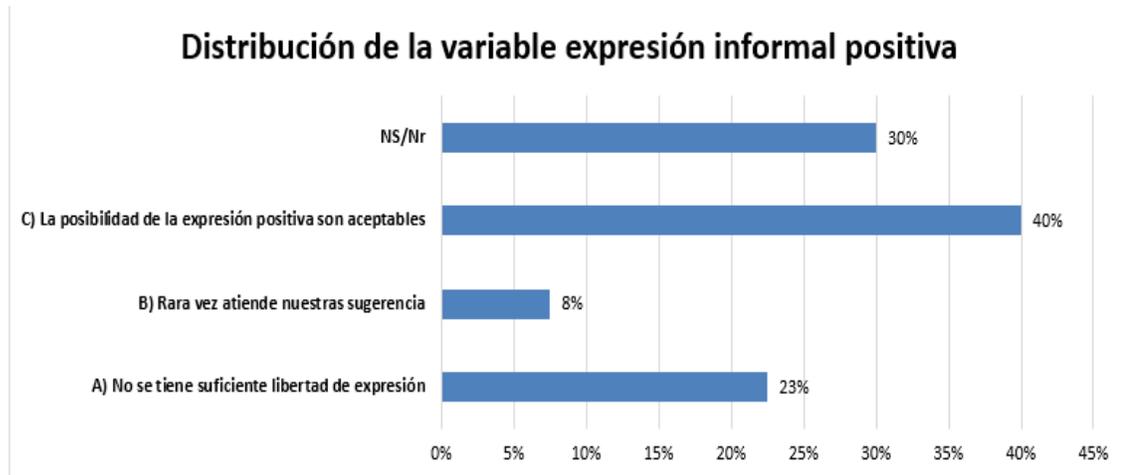
SOLUCION DE CONFLICTOS: Se solucionan oportunamente los problemas	Escala de Calificación (1- no se solucionan y 10 se solucionan satisfactoriamente)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Corregir para que estos conflictos no se presenten			1			1					2
Más colaboración				1					5		6
Más tolerancia					8		1	2	4		15
Tratar de solucionar las inquietudes y ambas personas así poder llegar a un acuerdo entre las partes involucradas						4	4	3			11
NS/Nr										6	6
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>40</b>

**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.15. Expresión Informal Positiva.

Este factor nos dice que la expresión informal positiva es la manera espontánea de la forma de ser de las personas, el sentido de pertenencia por la E.S.E la fomentación de las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre diferentes áreas. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 7.6 y su calificación lo ubica como aceptable dentro de la escala de valor establecida.

Los valores expresados por cada ítem reflejan que el mayor puntaje fue 40% de los empleados plasma que la posibilidad de la expresión positiva son con aceptable, donde existe una variedad ya que el 23% afirma que no se tiene suficiente libertad de expresión. Se puede observar que la expresión informal positiva para algunos representa un problema en la posibilidad de dar a conocer sus ideas y pensamiento ante la empresa.

**Figura 17. Distribución porcentual de ítems para Expresión Informal Positiva.**

**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. La expresión informal positiva dentro de la E.S.E presenta un comportamiento aceptable, mientras que para algunos empleados sus sugerencias son atendidas, donde existe una diversificación en este factor.

**Tabla 17. Distribución de la frecuencia en el factor Expresión Informal Positiva de la respuesta Vs calificación de la escala.**

EXPRESION INFORMAL POSITIVA: Forma de expresarse positivamente	Escala de Calificación (1-no las tengo y 10- las tengo plenamente)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Respuestas vs calificación de escala											
No se tiene suficiente libertad de expresión			1		5			2	1		9
Rara vez atiende nuestras sugerencia					2				1		3
La posibilidad de la expresión positiva son aceptables				1	2	2	3	5	3		16
NS/Nr										12	12
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>40</b>

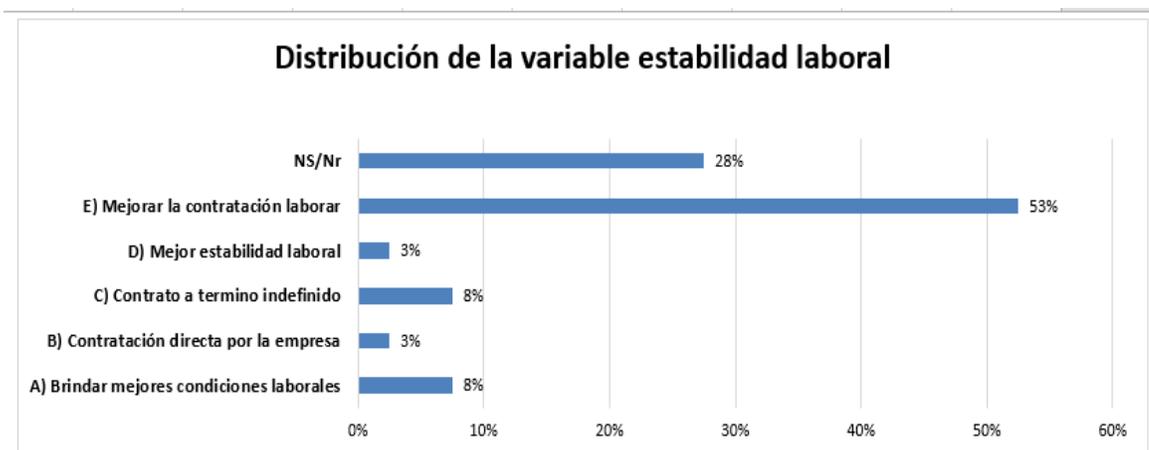
**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.16. Estabilidad Laboral.

Este factor indica si la organización brinda la estabilidad laboral necesaria a sus trabajadores. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 8.1 y su calificación lo ubica como bueno dentro de la escala de valor establecida. Siendo este como uno de los factores mejores calificados.

Dentro de los resultados obtenidos el 53% de los empleados dice que la empresa debe mejorar la contratación laboral, mientras que el 28% opina Ns/Nr, donde se tienen otros ítems los cuales son: contrato a término indefinido 8%, brindar mejores condiciones laborales 8%, mejor estabilidad laboral 3% y finalmente contratación directa por la empresa con un resultado de 3%. Se puede observar que la E.S.E según los empleados que la E.S.E no brinda la estabilidad laboral necesaria a sus empleados para que estos, desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad.

**Figura 18. Distribución porcentual de ítems para Estabilidad Laboral.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. Se puede observar que los empleados dicen que se debe mejorar el modelo de contratación.

**Tabla 18. Distribución de la frecuencia en el factor Estabilidad Laboral de la respuesta Vs calificación de la escala.**

ESTABILIDAD LABORAL: Estabilidad laboral para sus empleados	Escala de Calificación (1-no lo hace y 10- lo hace plenamente)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Brindar mejores condiciones laborales	1				2						3
Contratación directa por la empresa			1								1
Contrato a termino indefinido					2			1			3
Mejor estabilidad laboral						1					1
Mejorar la contratación laboral					1		2	5	13		21
NS/Nr										11	11
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>40</b>

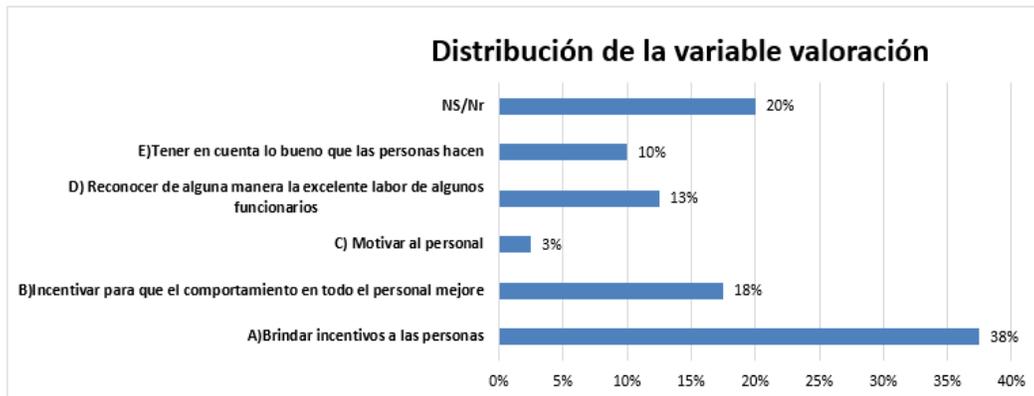
**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.17. Valoración.

Este factor indica la valoración que tiene el empleado por parte de la empresa, se les motiva a todos los trabajadores, se les reconoce o distingue por ejemplo su creatividad, su productividad, la calidad en el trabajo, se les valora, se les destaca o se les incentiva, de alguna u otra forma. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 6.2 y su calificación lo ubica como regular dentro de la escala de valor establecida.

Los valores obtenidos según los ítems del factor valoración el más representativo constituye al 38% de los empleados expresa que la empresa debe brindar incentivos a las personas, seguido del 20% cuyo valor corresponde al ítem no se no responde. Donde también se tiene un valor representativo del 18% plasman que se debe incentivar para que el comportamiento en todo el personal mejore. Se puede observar que el incentivo funciona como elemento necesario dentro el factor de valoración.

**Figura 19. Distribución porcentual de ítems para valoración.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no marcaron 10 en la escala, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. Se puede observar que los empleados dicen que les deben de incentivar y motivar al personal, para que de alguna manera puede ser reconocido la buena labor que realizan diariamente los empleados.

**Tabla 19. Distribución de la frecuencia en el factor Valoración de la respuesta Vs calificación de la escala.**

VALORACIÓN: Valoración e Incentivación	Escala de Calificación (1- no se les valora y 10 se les valora plenamente)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Brindar incentivos a las personas				1	6	3	3	2			15
Incentivar para que el comportamiento en todo el personal mejore		3							4		7
Motivar al personal					1						1
Reconocer de alguna manera la excelente labor de algunos funcionarios			4						1		5
Tener en cuenta lo bueno que las personas hacen	1			3							4
NS/Nr										8	8
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>40</b>

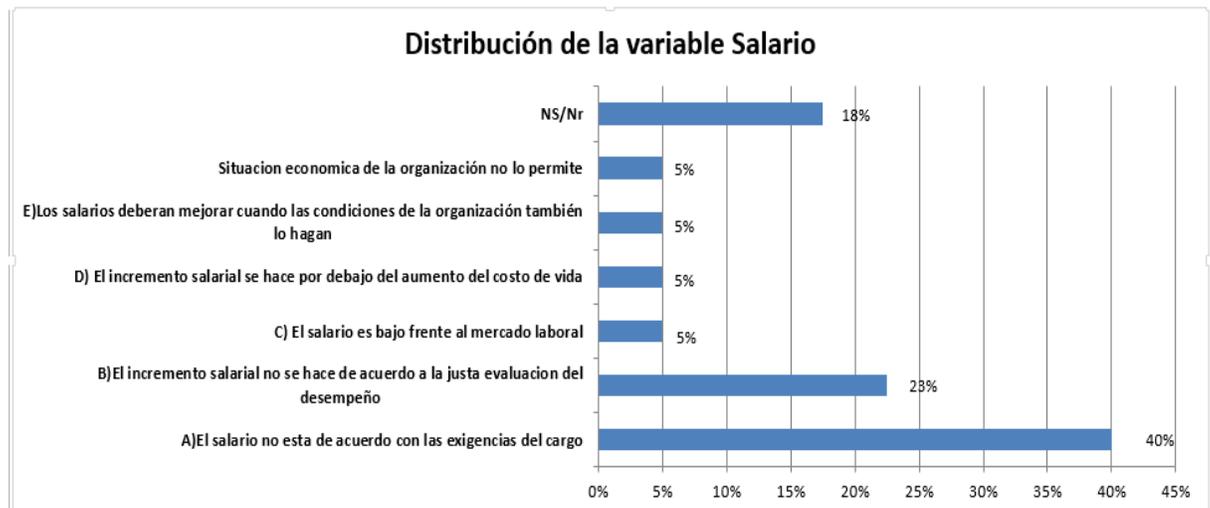
**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.18. Salario.

Este factor indica si el empleado está de acuerdo con el salario que recibe y si cree que es justa su retribución. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 6.0 y su calificación lo ubica como regular dentro de la escala de valor establecida.

El valor más representativo dentro de este factor corresponde al 40% de los encuestados expresa que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo, también se tiene que el 23% opina que el incremento salarial no se hace de acuerdo a la justa evaluación del desempeño. Según lo observado los empleados no tienen la plena satisfacción con el salario.

**Figura 20. Distribución porcentual de ítems para salario.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no marcaron 10 en la escala de satisfacción, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. Los empleados manifiestan que el salario es bajo frente al mercado laboral.

**Tabla 20. Distribución de la frecuencia en el factor de Salario de la respuesta Vs calificación de la escala.**

SALARIO: Justa retribución por su trabajo	Escala de Calificación (1- no lo creo y 10 lo creo plenamente)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El salario no esta de acuerdo con las exigencias del cargo	1	2	1	3	4		4	1			16
El incremento salarial no se hace de acuerdo a la justa evaluacion del desempeño		1	3	1	1	1	1		1		9
El salario es bajo frente al mercado laboral					1			1			2
El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida				1			1				2
Los salarios deberan mejorar cuando las condiciones de la organización también lo hagan					1				1		2
Situacion economica de la organización no lo permite							1	1			2
NS/Nr										7	7
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>40</b>

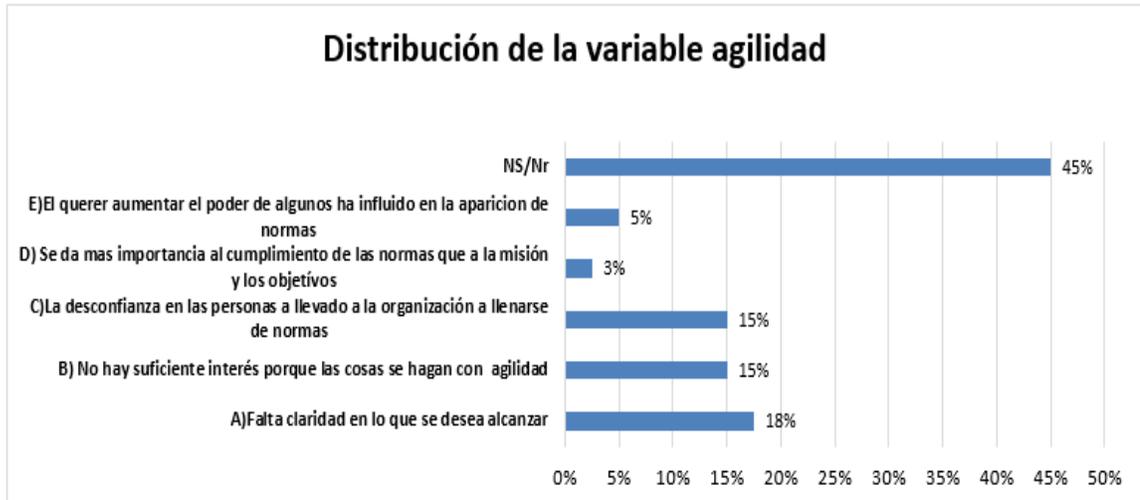
**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.19. Agilidad.

Este factor dice que las normas y procedimientos, son necesarios en la organización para permitirnos trabajar con agilidad. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 8.0 y su calificación lo ubica como bueno dentro de la escala de valor establecida.

Dentro de los resultados obtenidos que corresponde a cada uno de los ítems, del factor agilidad el valor más representativo pertenece al ítem Ns/Nr con una valoración de 45% de los empleados encuestados. Mientras que el 18% expresa que en la E.S.E falta claridad en lo que se desea alcanzar. Donde hubo una disparidad entre los ítems: no hay suficiente interés porque las cosas se hagan con agilidad 15% la desconfianza en las personas ha llevado que la organización se llene de normas 15%. Según lo observado los empleados de la E.S.E no tienen claro los procedimientos que la empresa ejecuta.

**Figura 21. Distribución porcentual de ítems para Agilidad.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. Las normas, procedimientos, manuales y controles han aumentado debido a la desconfianza de algunos empleados dentro de la empresa.

**Tabla 21. Distribución de la frecuencia en el factor Agilidad de la respuesta Vs calificación de la escala.**

AGILIDAD: Las normas permite trabajar con agilidad	Escala de Calificación (1-no lo creo y 10- lo creo plenamente)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Falta claridad en lo que se desea alcanzar		1			2			1	3		7
No hay suficiente interés porque las cosas se hagan con agilidad				1				3	2		6
La desconfianza en las personas a llevado a la organización a llenarse de normas		1			2		3				6
Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la misión y los objetivos									1		1
El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de normas					2						2
NS/Nr							1	1		16	18
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>40</b>

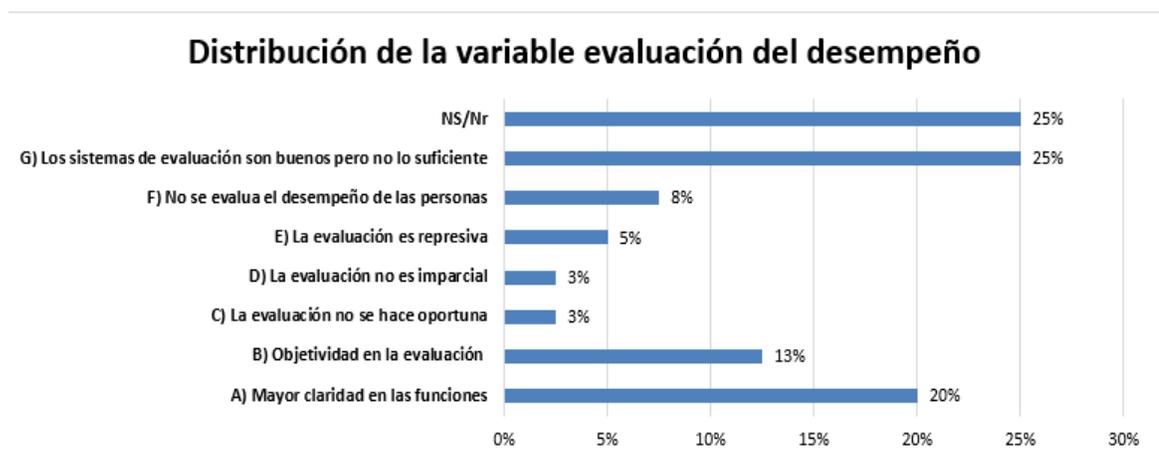
**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.20. Evaluación del Desempeño.

Este factor nos indica si son o no adecuados los sistemas de evaluación del desempeño que se les están aplicando a las personas que trabajan en la E.S.E norte 2 Guachené. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 7.7 y su calificación lo ubica como aceptable dentro de la escala de valor establecida.

Frente a los resultados obtenidos de este factor se observa que se tiene disparidad entre diferentes ítems los cuales son: Ns/Nr con una puntuación del 25% y los trabajadores expresan que los sistemas de evaluación son buenos pero no lo suficiente con un puntaje del 25%. También manifiestan los encuestados que la E.S.E debe tener mayor claridad en las funciones de la misma.

**Figura 22. Distribución porcentual de ítems para Evaluación de Desempeño.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. Se puede observar que los empleados dicen que se debe realizar evaluaciones de los objetivos de la organización.

**Tabla 22. Distribución de la frecuencia en el factor Evaluación de Desempeño de la respuesta Vs calificación de la escala**

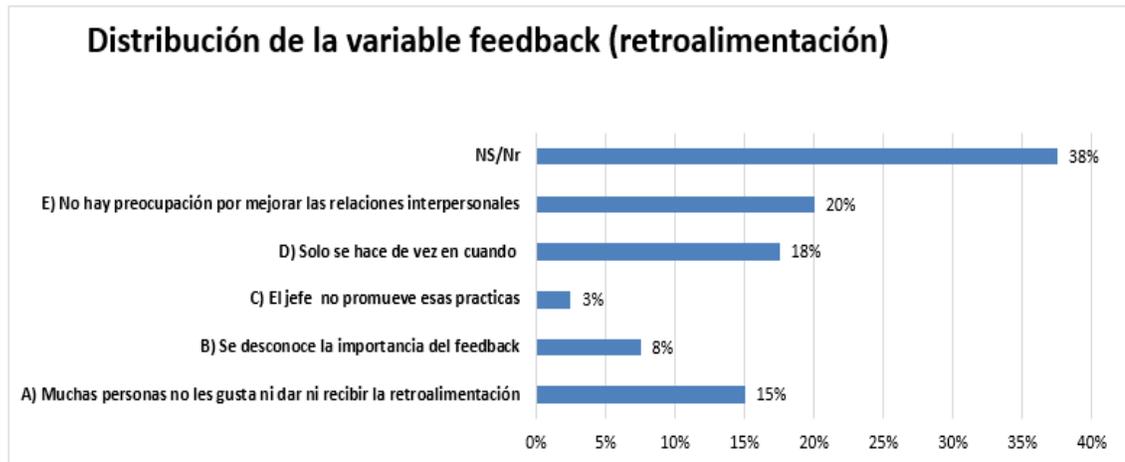
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Sistema de evaluación del desempeño del personal	Escala de Calificación (1-no lo son y 10- lo son plenamente)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Mayor claridad en las funciones							2	1	5		8
Objetividad en la evaluación					2	2	1				5
La evaluación no se hace oportuna					1						1
La evaluación no es imparcial								1			1
La evaluación es represiva						1	1				2
No se evalúa el desempeño de las personas				1	2						3
Los sistemas de evaluación son buenos pero no lo suficiente			1		1	1		3	4		10
NS/Nr							1			9	10
<b>Total general</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>40</b>

**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.21. Feedback (Retroalimentación)

Este factor nos indica la oportunidad que tiene el colaborador de conocer feedback y con qué frecuencia es retroalimentado, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 8.0 y su calificación lo ubica como bueno dentro de la escala de valor establecida.

El puntaje más alto que se obtuvo en este factor corresponde al ítem Ns/Nr con un valor del 38%, en los valores obtenidos de este factor uno de los ítems refleja que no hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales con un puntaje de 20%. Se puede observar que las retroalimentaciones realizadas por la E.S.E se le desconoce la importancia de las mismas según lo expresado por los empleados.

**Figura 23. Distribución porcentual de ítems para Feedback (Retroalimentación).**

**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. Se deben promover las prácticas del feedback dentro de la E.S.E ya que este funciona como elemento para la mejora continua.

**Tabla 23. Distribución de la frecuencia en el factor Feedback (Retroalimentación) de la respuesta Vs calificación de la escala.**

FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN): Oportunidad de conocer	Escala de Calificación (1-no la tengo y 10- la tengo siempre)										
Respuestas vs calificación de escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Muchas personas no les gusta ni dar ni recibir la retroalimentación	1				1		1	1	2		6
Se desconoce la importancia del feedback				1	1		1				3
El jefe no promueve esas practicas					1						1
Solo se hace de vez en cuando							3		4		7
No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales					3		3	1	1		8
NS/Nr										15	15
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>40</b>

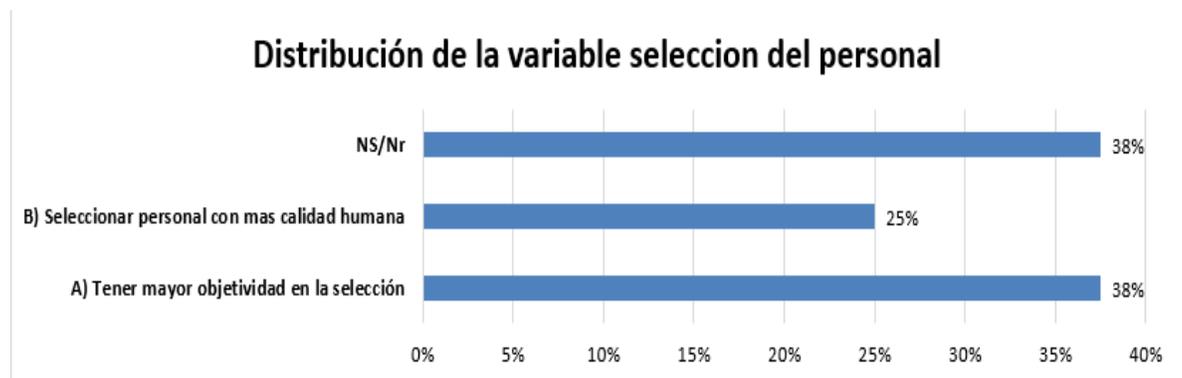
**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.22. Selección del Personal.

Este factor nos dice si las personas que están recientemente vinculadas a la organización cuentan con el talento necesario para realizar sus labores destacando la calidad humana El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 8.1 y su calificación lo ubica como bueno dentro de la escala de valoración establecida.

En los resultados obtenidos por este factor se encuentra que existe una disparidad entre los siguientes ítems: el 38% de los empleados manifiestan que la empresa debe tener mayor objetividad en la selección del personal; considerando que el 38% dan respuesta al ítem Ns/Nr y finalmente se encuentra que un 25% expresa que se debe seleccionar personal con más calidad humana.

**Figura 24. Distribución porcentual de ítems para Selección de Personal**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. Se puede observar que los empleados que dieron en la dicen que se debe tener mayor objetividad en la selección y personal con más calidad humana.

**Tabla 24. Distribución de la frecuencia en el factor Selección de Personal de la respuesta Vs calificación de la escala.**

SELECCIÓN DEL PERSONAL: El personal nuevo tiene el talento necesario	Escala de Calificación (1-no lo creo y 10- lo creo plenamente)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Respuestas vs calificación de escala											
Tener mayor objetividad en la selección			1	1	1	1	6	3	2		15
Seleccionar personal con mas calidad humana				1	2		1	4	2		10
NS/Nr									1	14	15
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>40</b>

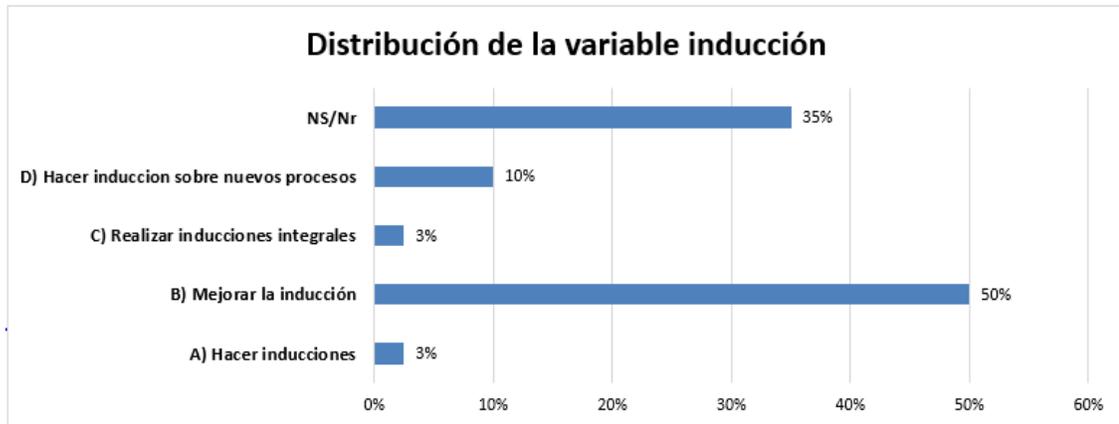
**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.23. Inducción.

Este factor nos indica si la inducción que se realiza actualmente a las personas que se van o estar a punto de vincularse a la organización es buena o no. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 8.1 y su calificación lo ubica como bueno dentro de la escala de valor establecida.

Los valores que se obtuvieron dentro de este factor, es que el 50% de los empleados expresa que la E.S.E debe mejorar la inducción que se tiene establecida, mientras que 10% opina que se debe hacer una inducción de los nuevos procesos que la empresa ejecute. Se observa que el proceso de inducción en bueno, pero existes diferentes factores que hacen que los empleados no se familiaricen con la E.S.E.

**Figura 25. Distribución porcentual de ítems para Inducción.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. Se puede observar que los empleados dicen que se debe de realizar inducciones integrales en la E.S.E.

**Tabla 25. Distribución de la frecuencia en el factor Inducción de la respuesta Vs calificación de la escala**

INDUCCION: La inducción que se realiza permite vincularse a la organización	Escala de Calificación (1-no lo creo y 10- lo creo plenamente)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Respuestas vs calificación de escala											
Hacer inducciones				1							1
Mejorar la inducción					1	3	5	5	6		20
Realizar inducciones integrales						1					1
Hacer induccion sobre nuevos procesos					3				1		4
NS/Nr										14	14
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>40</b>

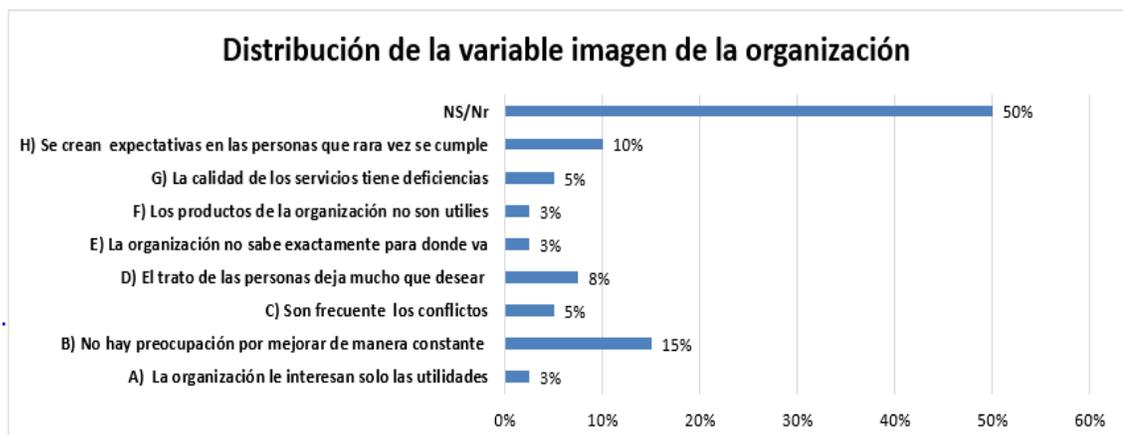
**Fuente: Autoría propia.**

### 6.2.24. Imagen de la Organización.

Este factor nos indica cómo percibe el colaborador la imagen de la organización. El valor obtenido en el nivel de satisfacción es de 8.2 y su calificación lo ubica como bueno dentro de la escala de valor establecida, siendo este factor el mejor calificado.

En los resultados obtenidos por este factor el valor más representativo corresponde al 50% de los empleados dieron la opción de Ns/Nr, se tiene como segundo ítem donde manifiesta el 15% de los empleados que en la E.S.E no existe preocupación por mejorar de manera constante. Se puede observar que la percepción que tienen los empleados frente a la empresa es buena, aunque se encuentran algunos flagelos por mejorar.

**Figura 26. Distribución porcentual de ítems para Imagen de la Organización.**



**Fuente: Autoría propia.**

Para los empleados que no contestaron 10 en calificación, se realiza el análisis de las diferentes respuestas Vs la calificación de la escala. Donde la mejora continua debe ser constante para que la imagen de la E.S.E siga siendo percibida como buena.

**Tabla 26. Distribución de la frecuencia en el factor Imagen de la Organización de la respuesta Vs calificación de la escala.**

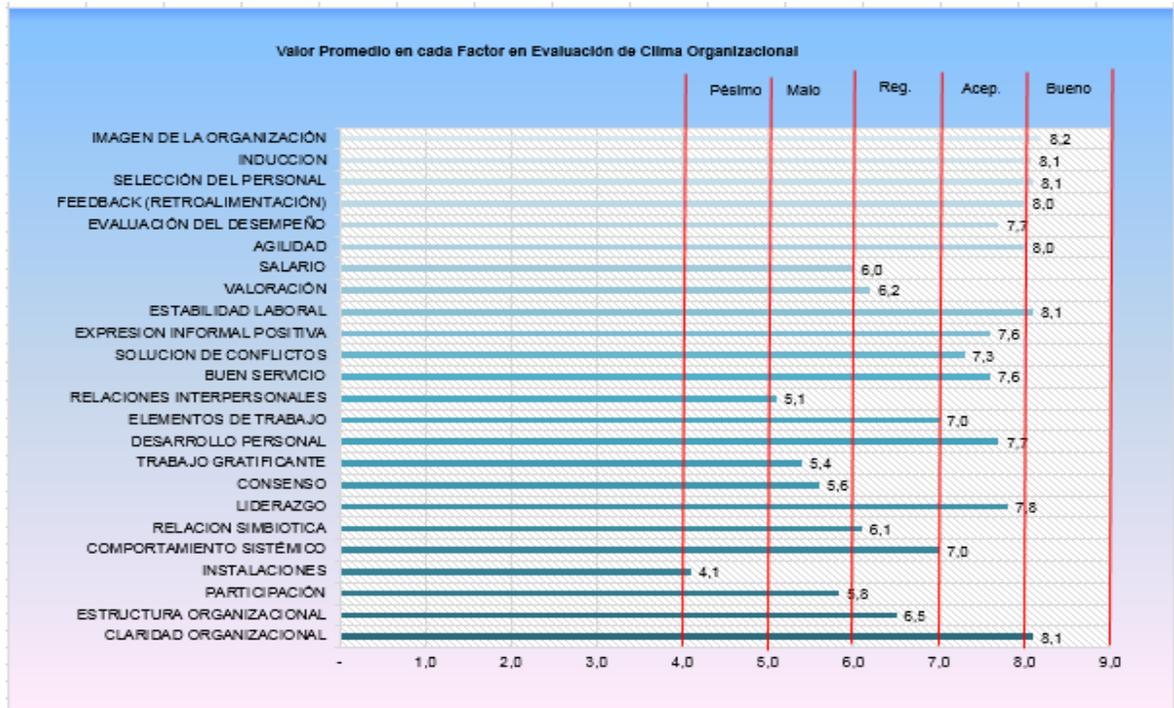
IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN: Percepción de la organización	Escala de Calificación (1-pesima y 10- excelente)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Respuestas vs calificación de escala											
La organización le interesan solo las utilidades					1						1
No hay preocupación por mejorar de manera constante					3	1	2				6
Son frecuente los conflictos						1			1		2
El trato de las personas deja mucho que desear						1	1		1		3
La organización no sabe exactamente para donde va				1							1
Los productos de la organización no son utiles								1			1
La calidad de los servicios tiene deficiencias						1		1			2
Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumple							2		2		4
NS/Nr								1		19	20
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>40</b>

**Fuente: Autoría propia.**

#### **6.2.25. Valoración en cada factor del Clima Organizacional**

De acuerdo con el primer punto planteado en las encuestas nos dice que se debe sumar todos los resultados de cada factor y dividirlo por 24 que es el número de los factores para saber la ubicación precisa del clima organizacional dicho esto el resultado total de los 24 factores es **167,1** dividido entre **24** el valor el total es **6,9** lo cual nos da un clima organizacional regular en la E.S.E norte 2 punto de atención Guachené, de acuerdo con la escala de Hernán Álvarez (1989). **(Ver tabla 1. Tabla de Escalas para las calificaciones para los Factores en Evaluación de Clima Organizacional)**

Figura 27. Valoración en cada factor del clima organizacional.



Fuente: Autoría propia.

**6.3. Resultado III (Tercer objetivo específico- Proponer un plan de mejoramiento acorde con los hallazgos encontrados en la medición del clima organizacional)**

PLAN DE MEJORA OBJETIVOS 2019						
N°	FACTOR	OBJETIVO	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIONES PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO		SEGUIMIENTO
				ACCIÓN	RESPONSABLE	COMENTARIOS
1	InstB5:B24alaciones	Implementación de equipos de aire acondicionados, para tener buenas condiciones laborales.	Pésimo	Realizar la compra de equipos de aire acondicionado.	.Coordinadora de punto Area financiera	
2	Relaciones Interpersonales	Fortalecer las relaciones entre empleados.	Mala	Realizar actividades de integración dentro y fuera del lugar de trabajo, para el fortalecimiento de las relaciones entre empleados.	Coordinadora de punto Talento humano	
3	Trabajo Gratificante	Analizar el perfil de los empleados, que corresponda a su puesto de trabajo.	Mala	Reconocer las habilidades de los colaboradores, para la rotación de puestos dentro de la ESE.	Coordinadora de punto Talento humano	
4	Consenso	Establecer la toma de decisiones en equipos.	Mala	Involucrar a todo el personal dentro de las decisiones que se tomen y fomentar espacios de información.	Coordinadora de punto	
6	Salario	Mejorar salarios dentro de la institución	Mala	Realizar estudio de escala salarial y un benchmarking con otras entidades similares	Área financiera Talento Humano	

**Fuente: elaboración propia.**

## 7. DISCUSIÓN

A la vista de los resultados obtenidos dentro del presente trabajo investigativo, parece lógico concluir que efectivamente las siguientes variables las cuales son: instalaciones, relaciones interpersonales, trabajo gratificante, concenso y el salario; son importantes en la influencia de determinar un clima organizacional gratificantes, ya que a medida que un empleado se sienta satisfecho en su puesto de trabajo de esta misma manera contribuye al mejoramiento continuo del desarrollo de tareas y/o actividades que este desempeñe dentro de la E.S.E norte 2.

En relación a los objetivos específicos se logró conocer la percepción de los colaboradores mediante la encuesta estructurada de Hernán Álvarez; se analizaron las veinticuatro (24) variables y de esta misma forma se pudo observar el estado de cada una de ellas dentro de las que obtuvieron el nivel más alto, medio o bajo.

Mediante la implementación de la encuesta se obtuvo como resultado la identificación de los factores que inciden de forma negativa en el clima organizacional; sin lugar a duda el desarrollo organizacional necesita de un diagnostico eficaz dentro de cualquier entidad de salud para garantizar la mejora continua dentro de sus procesos. Lo anterior determina que tanto la cultura como el clima organizacional deben ser estudiados y analizados constantemente dentro de la E.S.E norte2, con el fin de perfeccionar y de esta manera lograr que los factores que están incidiendo de forma negativa en el clima organizacional influyan de forma positiva.

En el marco referencial se citan diferentes tipos de estudio que se realizaron en diferentes países y a nivel nacional, en los cuales siete (7) de ellos coincidieron de forma positiva con esta investigación, donde se analizaron las diferentes variables que se abordaron en el trabajo investigativo; cabe mencionar que otros estudios, además de

integrar estas variables añaden otras, que resultan importantes para la evaluación del clima organizacional.

Se puede afirmar que el clima organizacional funciona como elemento transcendental para analizar la percepción que tiene cada empleado acerca de su puesto de trabajo y de la entidad que este se encuentre; cabe mencionar que este incide en el desempeño para alcanzar un clima organizacional gratificante. En el desarrollo armónico del presente trabajo investigativo se logró dar respuesta a los objetivos específicos y a la pregunta de investigación planteada.

## 8. CONCLUSIONES

- La percepción que tiene los colaboradores del clima organizacional es de 6,9% que según la escala de medición que se utilizó su resultado es regular esto se debe a que el personal no está satisfecho en su sitio de trabajo, las relaciones interpersonales no son realmente las mejores y a su vez no se toman en cuenta las decisiones de los trabajadores, entre otros como la insatisfacción en el pago. Con base en lo anterior la evaluación realizada en promedio de las variables arrojó que dicho clima no es gratificante.
- Los factores que están incidiendo en el mal clima organizacional son Instalaciones con una calificación del 4.1%, seguido de Relaciones interpersonales con 5,1 Trabajo gratificante con 5,4 Consenso con 5,6. La presente investigación presento un análisis integral de todos los factores y aspectos que tienen incidencia directa sobre la plena satisfacción o insatisfacción de las personas en su puesto de trabajo, esto significa, que a través de esta investigación se logró realizar la medición del Clima Organizacional en la ESE Norte 2 punto de atención Guachené.
- Las variables mejores calificadas son claridad organizacional con un porcentaje de 8.1%, estabilidad laboral 8.1%, selección del personal 8.1%, e imagen de la organización con 8.2%. Esto representa que la empresa hace un buen proceso de personas que ingresan a la empresa ofreciéndoles una estabilidad que les motiva para adquirir compromisos en su vida familiar, ya que se tiene en cuenta la calidad humana de las personas el cual contribuye a la imagen de la organización. Aunque no se va a tener en cuenta en el plan de mejora, no se debe dejar a un lado porque es importante trabajar en la mejora continua.

## 9. RECOMENDACIONES

- Para futuras investigaciones, la medición del clima organizacional en las empresas de salud se deberían establecer cada dos años, y dentro de la medición las percepciones de cada empleado deben ser objetivas, ya que esto ayuda al evaluador a tener criterios para definir la percepción general que tienen los colaboradores frente al clima laboral. Una vez se obtengan los resultados de la percepción general sería de vital importancia seleccionar los tres (3) factores peores y mejores calificados; ya que se tendría una comparación más global de la empresa que se le mida el clima organizacional.
- Se propone para la coordinación de la E.S.E norte 2 Guachené, tomar las acciones adecuadas y que correspondan frente a los factores que se encuentran en estado crítico, (Instalaciones, Relaciones Interpersonales, Trabajo Gratificante y Consenso) buscar una continua mejora frente a estos, los cuales fueron los que arrojó la herramienta de medición de Hernán Alvares. Y fortalecer los factores que se encuentran en estado regular.
- Ejecutar el plan de mejoramiento frente a los factores dados, ya que es una herramienta fundamental que busca fortalecer el clima organizacional de la E.S.E y que este a su vez sea gratificante para los empleados.
  1. **Instalaciones:** Implementación de equipos de aire acondicionados, para tener buenas condiciones laborales y los empleados se sientan conforme con su sitio de trabajo.
  2. **Relaciones Interpersonales:** Fortalecer las relaciones entre empleados, realizando actividades de integración dentro y fuera del lugar de trabajo, para el fortalecimiento de las relaciones entre empleados.
  3. **Trabajo Gratificante:** Analizar el perfil de los empleados que corresponda a su puesto de trabajo, y reconocer las habilidades de los colaboradores, para rotación de puestos dentro de la E.S.E.
  4. **Consenso:** Establecer la toma de decisiones en equipo e involucrar a todo el personal dentro de las decisiones que se tomen y fomentar espacios de información.

**BIBLIOGRAFIA**

- Bolaños. (2012). PROCEDIMIENTOS DE MUESTREO. *REVISTA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN*, P156.
- Borja Garcia, L. M. (2017). Cultura organizacional y la gestión pública en el ámbito de los servicios de salud en Colombia. *Dialnet*, 47 N0 2, P. 143.
- Cabrera, & Rojas. (2014). *PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA E.S.E MANUEL CASTRO TOVAR – PITALITO (HUILA)*. huila: Universidad Catolica de Manizalez.
- González, I. B. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios. *Elsevier España, S.L.U.*, 2.
- Javier Viloria Escobar, I. L. (2015). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *SCIELO*, p 84-85.
- Kerlinger. (1979). Diseños no experimentales de investigación - Tecnicas de Estudio. En Kerlinger, *Diseños no experimentales de investigación - Tecnicas de Estudio* (pág. P 116). Buenos aires: UNESCO.
- Moro, M. (2017). La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo. *Dialnet*, 14.
- Pérez, Z. P. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación:. *Dialnet*, PP, 15.
- Picoy, D. (2017). Clima organizacional en establecimientos de salud de la Micro Red Villa en el año 2014. *revista de la faculta de medicina humana*, 15 N 3, p.34-35.
- R Hernández, C. F. (2006). *Metodología de la investigación*. Republica Bolivariana de Venezuela : Edo. Mérida.
- Sanabria, V. (2018). Importancia del diseño de la estructura organizacional. *La republica.net*.

Segredo, Garcias, López, León, & Perdomo. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Publica*, P.119.

Zambrano, L. (1 de Marzo de 2018). ARTÍCULO ORIGINAL Vol. 26 N° 50 - 2018 | QUIPUKAMAYOC /3CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES HOSPITALARIAS, MANABÍ – ECUADOR. p.11. Lima, Ecuador.

(Ramos, 2011) Clima Laboral

## **ANEXOS**

### **Anexo A. Encuesta**

#### **1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL**

**1.1.** ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

#### **2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**2.1.** ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite excelente

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

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

### 3. PARTICIPACIÓN

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

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

### 4. INSTALACIONES

**4.1.** ¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 estoy muy a gusto

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

- a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b. Las instalaciones no son seguras.
- c. Las instalaciones no son funcionales.
- d. Hace demasiado calor.
- e. Hace demasiado frío.
- f. La iluminación es deficiente.
- g. Hay demasiado ruido.
- h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- j. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

## **5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO**

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

**5.1.** ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales?

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

## **6. RELACIÓN SIMBIÓTICA**

La simbiosis es la relación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común).

**6.1.** ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

## **7. LIDERAZGO**

**7.1.** ¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

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

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

- a.** El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b.** El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.
- c.** El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- d.** Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e.** El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f.** El jefe tiende más a la rutina que al cambio.

- g. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

## 8. CONSENSO

La decisión por consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás.

Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican

**8.1.** ¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

Nunca se busca el consenso 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Siempre se busca el consenso

## 9. TRABAJO GRATIFICANTE

**9.1.** ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

## 10. DESARROLLO PERSONAL

**10.1.** ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

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

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

## 11. ELEMENTOS DE TRABAJO

**11.1.** ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten plenamente

## 12. RELACIONES INTERPERSONALES

**12.1.** ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

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

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

### **13. BUEN SERVICIO**

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

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

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

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

#### 14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

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

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan satisfactoriamente

#### 15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

**15.1.** ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las tengo plenamente

## **16. ESTABILIDAD LABORAL**

**16.1.** ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

## **17. VALORACIÓN**

**17.1.** ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc.? ¿Se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 se les valora plenamente

## **18. SALARIO**

**18.1.** ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

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

- a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- b. El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.
- c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- f. Situación económica de la organización no lo permite.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

## **19. AGILIDAD**

**19.1.** ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

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

- a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.
- b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.
- c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...

- d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
- e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f. Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

## 20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**20.1.** ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

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

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

## 21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su

comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona que recibe el FEEDBACK, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente preocupará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

**21.1.** ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

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

- a.** A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- b.** No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- c.** Se desconoce, en general, la importancia del feedback.
- d.** Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- e.** Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.
- f.** Sólo lo hacemos de vez en cuando.
- g.** No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h.** Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

## 22. SELECCIÓN DEL PERSONAL

**22.1.** ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

### **23. INDUCCION**

**23.1.** ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

**a.**

### **24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN**

**24.1.** ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

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

- a.** Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.
- b.** No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- c.** Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- d.** El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.
- e.** Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.

- f.** Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
- g.** La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- h.** Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- i.** La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- j.** Otras causas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**Anexo B. carta de permiso.**



REPUBLICA DE COLOMBIA  
DEPARTAMENTO DEL CAUCA  
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO  
NORTE 2 E.S.E.  
NIT. 900.146.006-6



SC-CER703910

Guachené, julio 17 /2019

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Doctor:

**JHON JAIRO OSPINA HURTADO**

Director (E) Operativo Programa de Administración en Salud  
Facultad de Educación a distancia y Virtual  
Institución Universitaria Antonio José Camacho

Las estudiantes de Noveno semestre del Programa Administración en salud, de la Facultad de Educación a Distancia **DIANA MARIA ULABARRY**, identificada con cedula de Ciudadanía N° 34.771.982 de Caloto cauca, y **DERLY YURLEI MINA CANTOÑI** identificada con cedula de 1.149.687327 de Guachené- cauca, Me han explicado de forma satisfactoria el significado de la actividad académica, la cual consta de la participación activa, el acceso al ingreso a la institución; teniendo la seguridad que este trabajo será utilizado solo con fines académicos.

Por lo anterior yo, **Ana Clemencia Mina Vidal** con Número de Cedula: doy mi consentimiento para que los estudiantes antes mencionados realicen el desarrollo del Proyecto de Investigación en relación a la materia **SEMINARIO TRABAJO DE GRADO I**

Atentamente,

**ANA CLEMENCIA MINA VIDAL.**

Cc: 48.619.233 de Caloto Cauca  
Coordinadora Punto de Atención Guachené

Puntos de atención: Caloto – Guachené – Miranda – Corinto

Sede Administrativa: Calle 10 Carrera. 5 Esquina, Caloto - Cauca,  
Teléfono: 825 8311 Fax 8258388 Ext.: 20, [www.esenorte2.gov.co](http://www.esenorte2.gov.co)

