
Caracterización del Clima Laboral como Estrategia Fundamental para el Fortalecimiento
Organizacional en la IPS Sonrisa de Esperanza- Sede Montería

Juan Carlos Ibarra Solano
Katya Nisperuza Estimbre
Saín José Paternina Romero

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Humanidades y Educación
Especialización en Gerencia de la Calidad y Auditoría en Salud
Sincelejo
2016

Caracterización del Clima Laboral como Estrategia Fundamental para el Fortalecimiento
Organizacional en la IPS Sonrisa de Esperanza- Sede Montería

Juan Carlos Ibarra Solano
Katya Nisperuza Estimbre
Saín José Paternina Romero

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de la
Calidad Auditoria en Salud

Asesor
Patricia Pérez Pérez
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Humanidades y Educación
Especialización en Gerencia de la Calidad y Auditoria en Salud
Sincelejo
2016

Dedicatoria

La vida es como un millón de senderos, donde como seres humanos nos toca caminar y decidir en cualquiera de las circunstancias que se presente en el camino, rodeada de muchísimos obstáculos que debemos de superar para poder seguir, pero siempre tomando muchas veces decisiones acertadas y desacertadas todo esto nos permite madurar en cada momento, es allí donde debemos de reflexionar, pensar y actuar qué camino tomar para seguir avanzando, muchas veces nos agotamos y nos agobiamos de no poder seguir avanzando por que siempre hemos escogido la parte más difícil cuando en apariencias demostraban ser las mejores, pero a pesar de los errores siempre está Dios, que te dice ánimo que no estás solo, estás conmigo y si tu estás conmigo por más débil que te sientas te haré vencer la adversidad te daré la victoria con sabiduría porque tu aliado más fuerte soy yo Jesús y a mi lado siempre vencerás tus mayores miedos y flaquezas y te haré muy fuerte porque solo el que confía en él verá sus maravillosas obras.

Le dedico este escalafón en mi carrera profesional a Dios y a mi madre querida, quienes desde su inmenso y tierno amor, han hecho de mí una persona capaz de transmitir mis conocimientos con humildad, sencillez y respeto así a los demás, valores que llevo y llevaré siempre en mi corazón a mi esposa Isis Patricia quien siempre se esmeró por que subiera un escalafón más en mi vida profesional y a cada una de las personas que compartieron y compartirán conmigo cada etapa de mi vida.

Agradecimientos

Primero que todo quiero darle las gracias a Dios por su inmenso amor, por todo lo que me ha dado en esta vida, por ser mi fuente de inspiración para no desfallecer frente a la adversidad en el camino en los momentos más difíciles de mi vida, siempre Dios ha estado allí, me habla y me dice que me esfuerce y me levante para seguir a toda marcha, con mis deseos, mis proyectos para que cada día se vuelven una realidad, a mi querida madre por ser ese ángel divino que Dios me regaló que en toda mi existencia ha sido mi mano derecha en todas las etapas de mi existencia. A familia le agradezco los mejores momentos de felicidad cuando comparto con ellos. A mi esposa por ser ese apoyo constante en gran parte de mi carrera profesional.

Tabla de contenido

Introducción	12
1.Planteamiento del problema.....	13
1.1 Formulación del Problema.....	14
2. Justificación	15
3. Objetivos.....	16
3.1 Objetivo General.....	16
3.2 Objetivos Específicos	16
4. Marco de Referencia.....	17
4.1 Antecedentes.....	17
4.2 Marco Teórico	21
4.2.1 Clima de tipo autoritario.....	22
4.2.2 Clima de tipo autoritario paternalista.	22
4.2.3 Clima de tipo participativo.	23
4.2.4 Clima de tipo participativo en grupo.	23
4.2.5 Clima abierto.	23
4.2.6 Clima cerrado.	24
4.2.7 Variables Causales.....	24
4.2.8 Variables Intermedias.	24
4.2.9 Variables Finales.	24
4.3 Marco Conceptual.....	25
4.3.1 Actualidad organizacional.	25
4.3.2 Administración del trabajo.	25
4.3.3 Ambiente social de trabajo.	25
4.3.4 Beneficios extra salariales.	25
4.3.5 Carga laboral.....	26
4.3.6 El clima organizacional.	26
4.3.7 Colaboración.....	26

4.3.8 Competitividad.	26
4.3.9 Comportamiento organizacional.....	26
4.3.10 Comunicación gerencial.	27
4.3.11 Condiciones del trabajo.	27
4.3.11 Diagnóstico.	27
4.3.12 Estrategia.	27
4.3.13 Motivación.....	27
4.3.14 Satisfacción laboral.....	28
4.3.15 Sustituciones patronales.	28
4.3.16 Trabajo en equipo.	28
4.4 Algunos Conceptos Según Diferentes Autores Conocidos En El Orden Cronológico Con Respecto Al Clima Organizacional.....	28
4.4.1 Conceptos de clima organizacional según algunos autores en tiempos cronológicos..	30
5. Metodología.....	33
5.1. Tipo De Estudio.....	33
5.2. Universo.....	33
5.3. Población	33
5.4. Muestra	34
5.5. Instrumentos de medición.....	34
5.5.1 Muy de acuerdo.	34
5.5.2 De acuerdo.....	35
5.5.3 Indiferente.....	35
5.5.4 En desacuerdo.....	35
5.5.5 Muy en desacuerdo.....	35
5.6. Definición de las variables.....	36
5.6.1 Motivación.....	36
5.6.2 Comunicación.....	36
5.6.3 Toma de decisiones.	37
5.6.4 Cooperación.....	37

5.6.5 Sentido de pertenencia.....	37
5.6.6 Proceso de Cambio	38
5.6.7 Liderazgo.....	38
5.6.8 Relaciones interpersonales.	38
5.6.9 Control.....	39
5.7. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información.....	39
5.7.1. Fuentes Primarias.	39
6. Análisis de resultado	41
7. Propuesta De Intervención Del Clima Organizacional.....	63
8. Conclusiones.....	74
9. Recomendaciones	78
10. Referencias Bibliográficas	79

Lista de Tablas

Tabla 1: Código de colores de clasificación para Dofa	35
Tabla 2 Preguntas relacionadas con la variable motivación	43
Tabla 3 Preguntas relacionadas con la variable comunicación.....	45
Tabla 4 Preguntas relacionadas con la variable Toma de decisiones	48
Tabla 5 Preguntas relacionadas con la variable Cooperación.....	50
Tabla 6 Preguntas relacionadas con la variable Sentido de pertenencia.....	52
Tabla 7 Preguntas relacionadas con la variable Proceso de cambio	54
Tabla 8 Preguntas relacionadas con la variable Liderazgo	57
Tabla 9 Preguntas relacionadas con la variable Relaciones interpersonales	59
Tabla 10 Preguntas relacionadas con la variable Control.....	60
Tabla 11 Plan de mejoramiento de la IPS Sonrisa de Esperanza	64

Lista de Figura

Figura 1 Comportamiento de las variables evaluadas en el clima organizacional de la IPS Sonrisa de Esperanza	41
Figura 2 Variable Motivación.....	44
Figura 3 Variable comunicación.....	46
Figura 4 Toma de decisiones	49
Figura 5 Cooperación.....	51
Figura 6 Sentido de pertenencia.....	53
Figura 7 Proceso de cambio	55
Figura 8 Liderazgo	58
Figura 9 Relaciones interpersonales	59
Figura 10 Control.....	61

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad realizar una caracterización a la IPS SONRISA DE ESPERANZA con base en el instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas (IMCOC), la cual hace referencia a las variables de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, cooperación, control y toma de decisiones entre otras, este instrumento cuenta con 36 preguntas, las cuales para su tabulación y procesamiento de la información contamos con la herramienta de Excel que ofrece formulas y diseños de gráfico, entre otras cosas. El estudio permite hacer un análisis de la información recopilada para identificar las distintas percepciones del personal encuestado y de este modo realizar un diagnóstico y diseñar propuestas y conclusiones basadas planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación al interior de la organización. El objetivo fundamental de este trabajo consiste en aplicar el instrumento IMCOC, con el fin de caracterizar el clima laboral, para detectar posibles problemas y corregir los errores, que puedan afectar la motivación y desempeño de los trabajadores, contribuyendo de esta manera a que los empleados tengan mejores logros en sus objetivos laborales, mejorando integralmente la productividad de la organización.

Palabras clave: Clima organizacional, clima abierto, clima cerrado, actualidad organizacional, Comportamiento organizacional y ambiente social de trabajo.

Abstract

The present work aims to characterize the IPS SONRISA DE ESPERANZA based on the instrument to measure the climate in Colombian organizations (IMCOC), which refers to the variables of leadership, communication, interpersonal relations, motivation, cooperation, control and decision making among others, this instrument has 36 questions, which for tabulation and processing of information we have the Excel tool that offers formulas and graphic designs, among other things. The study allows an analysis of the information collected to identify the different perceptions of the personnel surveyed and thus make a diagnosis and design proposals and conclusions based on strategic planning, improving communication systems within the organization. The main objective of this work is to apply the IMCOC instrument, in order to characterize the working environment, to detect possible problems and correct errors, which may affect the motivation and performance of workers, thus contributing to the employees have better achievements in their work objectives, fully improving the productivity of the organization

Keywords: Organizational climate, open climate, closed climate, current organizational, Organizational behavior and social work environment.

Introducción

La mayoría de las organizaciones en el mundo le están dando importancia al continuo mejoramiento del ambiente en su organizaciones con el fin de obtener los mejores resultados en el aumento de la productividad, porque el factor humano resulta la clave para el éxito de las organizaciones, cuando este ambiente es entendido por una serie de factores entre los cuales se encuentran la estructura de la organización, responsabilidad de los trabajadores y de los empleadores a través de recompensas y beneficios para los y las trabajadoras, desafíos y posibilidad de emprender nuevos proyectos, relaciones entre trabajadores, cooperación, identidad y orgullo que se sienta con la organización, entre otros. Se convierte entonces el clima laboral en un factor importante y determinante en cada organización, lo que permite ejercer una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forma la organización, llegando a formar parte en muchas ocasiones como parte de la cultura organizacional.

El presente trabajo tiene como finalidad realizar una caracterización con base en el instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas (IMCOC), a través de las variables de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, cooperación, control y toma de decisiones entre otras, todo esto acompañado de un deseo de asumir nuevas tareas y responsabilidades por parte la gerencia en la toma decisiones reconociendo la importancia de los trabajadores y el trabajo bien hecho, las opiniones del trabajo en equipo liderazgo todo estos factores contribuirán que los trabajadores se sientan felices y comprometidos con la organización, pero dejando claro que la caracterización del clima laboral debe realizarse periódicamente ya que este constituye un insumo clave para detectar problemas y corregir factores que puedan afectar su motivación y desempeño, así como también efectuar intervenciones en las estructura organizacional en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación. Todo esto genera que los empleados tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización.

1. Planteamiento del problema

Las organizaciones son de gran importancia en la vida de la sociedad y el desarrollo de un país, de ellas proveen los recursos necesarios para el sostenimiento económico, social y cultural de todas las personas, independientemente de la función que cumplan en ella y del sector económico donde se desarrolla, necesitan del factor humano para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Las organizaciones actuales para estar a la vanguardia dentro de su mercado, además de potencializar su maquinaria, tecnología y otros recursos, han visto la necesidad apremiante de potencializar y orientar sus esfuerzos a la comprensión y fortalecimiento del recurso humano, convirtiéndolo en un factor generador de ventaja competitiva.

Para que una organización refleje calidad y competitividad en los servicios o productos que ofrece, es necesario ofrecer al interior de la organización un nivel de satisfacción adecuado, cálido, en el que cada individuo se identifique y trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos tanto individuales como grupales, buscando disminuir la pérdida de excelente recurso humano, malestar laboral y bajo rendimiento.

Por otra parte, teniendo en cuenta las ventajas que ofrece un buen clima organizacional en las empresas la IPS SONRISA DE ESPERANZA presenta serios problemas a nivel organizacional el cual se refleja en el, bajo compromiso con la empresa, estrés laboral y con frecuencia se presenta situaciones de, lo que repercute en la baja productividad y bajo sentido de pertenencia con la institución.

Por consiguiente, los nuevos cambios que se generan y la falta de continuidad en decisiones, procesos y programas en marcha. De igual manera el alto índice de rotación de personal asistencial, demoras frecuentes en pago de salarios y prestaciones, por parte de la IPS generando desmotivación y falta de compromiso. Desinformación y desconocimiento general del proceso procesos prioritarios, objetivos estratégicos e institucionales que permitan encaminar las acciones de los funcionarios hacia el cumplimiento de las misión y visión de la IPS.

La generación de todos estos problemas ocasiona traumatismos en la prestación del servicio causando inconformidades tanto en el cliente interno como externo, Por lo descrito anteriormente, se busca mejorar y fortalecer el clima organizacional en la IPS SONRISA DE ESPERANZA, a través de la motivación del personal actual, de tal forma que su labor sea productivo para la empresa y enriquezca su desarrollo profesional y personal, lo cual se traduzca en un buen clima organizacional, basados en la calidad en el servicio prestado y finalmente la satisfacción del cliente interno y externo.

Por estas razones se considera que la IPS SONRISA DE ESPERANZA como objeto de estudio, y específicamente al problema que hoy le afecta como lo es el clima organizacional, traerá consecuencias negativas al desarrollo y productividad de la organización si no se toman las acciones de mejoras.

Es así que a través del diseño de estrategias efectivas se busca acabar con los problemas de fondo respecto al clima laboral de los empleados, mejorando la percepción que tienen actualmente, trabajando los objetivos individuales, organizacionales, estableciendo canales más efectivos de comunicación.

1.1 Formulación del Problema

¿La caracterización del clima laboral permitirá fortalecer a nivel organizacional la productividad y la satisfacción tanto del cliente interno como externo de la IPS sonrisa de esperanza?

2. Justificación

Las organizaciones en su evolución han considerado que la clave del éxito se encuentra el recurso humano cuando este se encuentra en condiciones óptimas permitiendo así la productividad y rentabilidad y satisfacción del cliente interno y externo.

Es entonces cuando resulta importante para toda empresa como la IPS SONRISA ESPERANZA caracterizar y conocer el clima organizacional con el fin identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades basados en las 9 variables que permiten reflejar en los resultados la percepción reales sobre el nivel de satisfacción que el trabajador tiene, la relación con los jefes, relación con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados, cambios, riesgos, bienestar, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor; concertación, participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas, entre otros factores, a través del instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas (IMCOC).

La caracterización del clima organizacional, es un elemento básico para obtener buenos resultados tales como ubicar los puntos críticos que afectan al personal. Lo que se convierte en un elemento importante para que el empleador y los empleados tengan mejores logros en sus objetivos favoreciendo el rendimiento de la organización.

El presente estudio pretende conocer la percepción de los empleados la IPS SONRISA ESPERANZA con respecto a los aspectos que se deben mejorar, identificando, las fortalezas con amenazas, oportunidades y debilidades, para elaborar un plan de mejoramiento que logre subsanar todos los problemas que hoy afectan a la organización, Lo que permite constituir una herramienta fundamental, que apoyara y reforzara el proceso de mejora continua en la IPS SONRISA ESPERANZA.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Realizar la caracterización del clima laboral a través del instrumento IMCOC, como estrategia fundamental para el fortalecimiento organizacional de la IPS SONRISA DE ESPERANZA Sede Montería.

3.2 Objetivos Específicos

- Aplicar el instrumento IMCOC, con el fin de caracterizar el clima laboral en la IPSONRISA DE ESPERANZA.
- Identificar las causas que afectan la satisfacción laboral de los empleados.
- Analizar y tabular la información arrojada por el instrumento IMCOC.
- Proponer un plan de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en la caracterización del presente estudio.

4. Marco de Referencia

4.1 Antecedentes

Los famosos estudios Hawthorne se llevaron a cabo en la planta Hawthorne del western Electric Company. Los informes de esos estudios, de mayo de 1933 y 1945, las investigaciones demostraron la primicia de los factores sociales sobre la productividad, la motivación y el clima organizacional. (French, 1995, p.72).

Por otra parte, Los resultados del clima organizacional en las empresas colombianas, entre 1980 y 2004, señalan que no hay cambios significativos en su percepción. Se puede afirmar que el clima es aceptable, en razón a que la positividad en el promedio total de las variables del IMCOC es de 71.89% y su promedio de 5.03, que cualitativamente equivale a la menor Opción de positividad. El clima percibido se puede calificar como aceptable, por la satisfacción que produce. Así lo señala (Méndez, 2005, p. 116,). Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, quien desde 1980 ha venido desarrollando un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) que ha sido aplicado en diferentes empresas del país, dejando claras conclusiones sobre las percepciones que aparecen en forma constante en las organizaciones colombianas.

A partir de las siguientes variables definidas por los autores de la teoría de las relaciones humanas: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de Decisiones y Control. Con el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas, se espera poder encontrar en el futuro mejoras sustanciales en los indicadores de gestión del factor humano, lo que con seguridad aportará a la perdurabilidad y mejorará el nivel de competitividad de dichas empresas en particular y de la economía de Colombia.

Pérez (2005), quien realizó un trabajo de investigación para proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A., Sucursal La Concordia, Colombia. La metodología utilizada por los autores en esta investigación fue descriptiva; teniendo como sujetos de estudio a los once colaboradores de la organización, quienes conforman la población. Se espera que el mejoramiento del clima organizacional permita obtener un verdadero éxito empresarial y laboral, debido a que el personal manifestó poner su esfuerzo en este proceso. (Hernández y Rojas, 2011, p.14).

Esquivel (1997), en empresas chilenas, mexicanas y peruanas, realizó una Análisis del estudio bibliográfico sobre gestión calidad y su relación con el clima organizacional. En este estudio concluyó, que la presencia de variables de clima organizacional ha sido identificada como soportes determinantes en los sistemas de calidad; que el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales de la empresa; que el clima organizacional está compuesto por múltiples variables, dentro de las que mencionó liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, sistemas de remuneración entre otras. También concluye que el desempeño se ve influenciado por el clima y que es posible detectar deficiencias en la orientación hacia la calidad a través de variables como trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, sistemas de remuneración, motivación, comunicación y capacitación. (Hernández y Rojas, 2011, p.15).

Actualmente, la alta dirección de la IPS SONRISA DE ESPERANZA establece una política de calidad en sus diferentes dimensiones, basada en el compromiso de la mejora continua de los servicios y en satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, garantizando los principios fundamentales de actuación para su consecución, reflejándose claramente la misión, visión y objetivos, es decir que sean acorde a los propósitos de la organización.

Las organizaciones se dan cuando un grupo de personas se unen para que, mediante la cooperación, puedan alcanzar objetivos en común. Tratar de entender el impacto que los

individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de dichos objetivos.

Este comportamiento se da debido a que, en la organización, existen ciertos determinantes como son los hábitos, creencias, valores y tradiciones, típicos de cada organización, conocidos como cultura organizacional. Es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos, de la organización, exitosamente.

Las instituciones de salud no son la excepción, como organización tienen la necesidad de alcanzar objetivos que les permitan ofrecer servicios de salud con calidad y seguridad, no solo a sus clientes externos sino también a sus clientes internos, es decir, a sus empleados, ya que el hecho de que los trabajadores de dichas organizaciones se sientan satisfechos con lo que hacen, motivados, recompensados y parte importante para el logro de los objetivos, permitirá que se desempeñen de manera óptima y permita alcanzar dichos objetivos de manera eficiente.

En este sentido, se hace referencia a un tema que, en los últimos años, ha venido tomando gran importancia en las instituciones como es el estudio del clima organizacional, el cual permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados; siendo esto de gran importancia, ya que un buen o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso en el alcance de los objetivos institucionales.

La IPS SONRISA DE ESPERANZA, es una empresa ubicada en el perímetro urbano de montería, cuyo objeto social es la prestación de servicios de salud, principalmente la consulta y rehabilitación en las áreas de Audiología, Fonoaudiología, psicología, Terapia Ocupacional, Terapia física y terapia de rehabilitación integral bajo método Aba y Neuro -desarrollo.

En la actualidad esta IPS cuenta con 11 empleados administrativos, 12 asistenciales; cantidad de personal acorde a su capacidad instalada y a la prestación de los servicios que oferta. Entre septiembre de 2012 y mayo de 2013 se crearon 10 nuevos cargos, lo cual incrementó el capital humano con el que cuenta la empresa.

Dicha institución tiene, como objetivo principal, brindar servicios de salud de calidad, formar y desarrollar recursos humanos para la salud, buscando alcanzar la satisfacción del usuario y del personal de la IPS, así como el sentido de pertenencia de este último.

Por ser relativamente nueva la IPS SONRISA DE ESPERANZA no cuenta con estudios, con validez metodológica, que permita conocer cuál es la situación actual de la IPS en cuanto a los diferentes factores y percepciones de los trabajadores, que influyen en las actitudes y comportamiento de ellos, incluyendo en esto la satisfacción del personal de salud y su sentido de pertenencia, concepto que se encuentra claramente en el objetivo general de la organización.

En este sentido, se plantea la necesidad de diagnosticar las dimensiones del clima organizacional, a través del instrumento propuesto por la IMCOC (1980-2004), en con el fin de identificar los aspectos que podrían estar afectando el desempeño de los empleados y con ello obstaculizando el alcance de los objetivos de la organización.

El IMCOC según (Méndez, 2006, p. 20). Es una herramienta con fundamento teórico y resultados comprobados en 58 empresas de Colombia, que ha permitido la toma de decisiones para mejorar el clima organizacional. Es un instrumento fácil de entender por su lenguaje y múltiples aplicaciones comprensibles a personas de diferentes niveles educativos que ocupan los cargos en las empresas.

El instrumento tiene un aporte directo a la administración porque define aspectos relativos al comportamiento humano en el trabajo, a su vez permite la verificación del marco teórico que se propone en este tipo de trabajos como objeto de estudio para hacer la relación

directa con la técnica y el método que se ajuste a los requerimientos y propósitos de la investigación. Demuestra la relación que existe entre las diferentes empresas de los sectores, puesto que es un instrumento verificable, relativo por la afinidad que tiene para aplicarse en diferentes empresas las estrategias para mejorar clima organizacional.

Es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano, y a lo largo de su historia ha sido adaptado y extendido a empresas de otros países. Es utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas en la medición de clima organizacional, confirmando su validez y confiabilidad en la información que suministra para la toma de decisiones de la alta gerencia orientada a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización. Está conformado por 36 preguntas, las cuales para su tabulación y procesamiento de la información contamos con la herramienta del Excel que ofrece formulas y diseños de grafico, entre otras cosas.

Según (Méndez, 2006, p.60). En la etapa de pretest se realizaron la formulación de preguntas y validación del grado de comprensión de las mismas, la relación de cada ítem o pregunta con la variable, con el propósito de hacer los ajustes pertinentes tanto en diseño como en contenido. En la etapa de Test, una vez evaluados y hechos los ajustes con el pretest, se aplicaron encuestas a pequeñas y grandes empresas de diferentes sectores económicos de nuestro país. Para el análisis de confiabilidad y validez tomaron al azar una muestra de 181 encuestas de las aplicaciones anteriores con el fin de eliminar la posibilidad de una conducta propia de algún sector o tamaño de empresa que pudiera sesgar la información.

4.2 Marco Teórico

Una vez planteado el problema de investigación y determinada la viabilidad del mismo, se sustentará teóricamente el estudio a través de la elaboración del marco teórico, el cual ayudará a prevenir errores, lo cual permitirá la orientación acerca del tema objeto de estudio para interpretar los resultados de esta investigación.

Según la teoría de Likert (1932) afirma que la combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas obtenidos se sitúan sobre un continuo que se desplazan desde un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo citado en (Damián, 2010, p.25). Como son los siguientes.

4.2.1 Clima de tipo autoritario.

Sistema I. Autoritarismo Explotador: En éste las decisiones y los objetivos se toman y trazan en la cima de la organización, distribuyéndolas de manera puramente descendente; la comunicación no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. Los empleados trabajan en un ambiente de miedo, castigos, amenazas y, ocasionalmente de recompensas (Rodríguez, 1999), las pocas interacciones entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. A pesar de los procesos de control fuertemente centralizados, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

4.2.2 Clima de tipo autoritario paternalista.

Este Sistema II: La dirección muestra una confianza condescendiente con sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayoría de las decisiones se toman en la cima, algunas en los niveles inferiores. Las recompensas y los castigos son los métodos para motivar o sancionar a los trabajadores y la dirección juega con las necesidades sociales que tienen sus empleados, transmitiendo la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización.

4.2.3 Clima de tipo participativo.

El sistema III. Consultivo: La dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima permitiendo decisiones específicas en niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente con moderada interacción superior – subordinado. Las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores, buscando satisfacer las necesidades de prestigio y estima. Se basa en procesos de control delegados descendentemente con un sentido de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores; la administración trabaja en la forma de objetivos por alcanzar.

4.2.4 Clima de tipo participativo en grupo.

Por último, este Sistema IV. Se caracteriza porque la dirección tiene plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones está diseminada en todos los niveles de la organización y la comunicación es de tipo ascendente, descendente y de forma lateral. Los empleados son motivados por su participación e implicación al establecer objetivos de rendimiento, mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Los grupos formales e informales son generalmente los mismos ya que empleados y directivos trabajan en equipo para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

4.2.5 Clima abierto.

Corresponde a una organización dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, que procura satisfacer las necesidades sociales de sus miembros y donde éstos interactúan con la dirección en la toma de decisiones.

4.2.6 Clima cerrado.

Corresponde a una organización burocrática y rígida cuyos empleados experimentan insatisfacción de su labor y frente a la empresa.

Según Likert, (1965) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima. (Damián, 2010, pp.24-25).

4.2.7 Variables Causales.

Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

4.2.8 Variables Intermedias.

Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

4.2.9 Variables Finales.

Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

4.3 Marco Conceptual

A continuación, se definen los principales conceptos en los que se basa el trabajo de grado, son de suma importancia para comprender con claridad la investigación realizada y los resultados obtenidos de la investigación realizada de la IPS SONRISA DE ESPERANZA.

4.3.1 Actualidad organizacional.

Cuando la organización está orientada al conocimiento de los sucesos y la difusión de lo que ocurre actualmente en la organización.

4.3.2 Administración del trabajo.

Está orientada a implementar procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.

4.3.3 Ambiente social de trabajo.

Busca fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto y colaboración entre los empleados de la organización.

4.3.4 Beneficios extra salariales.

Son beneficios que no constituyen salario bajo la legislación y que buscan retribuir en calidad de beneficios la contraprestación que el trabajador tiene en la compañía. Generalmente son pactados bajo convención o pacto colectivo.

4.3.5 Carga laboral.

Cuando la organización está orientada a realizar su trabajo en el tiempo estipulado sin percibir sobrecarga del mismo.

4.3.6 El clima organizacional.

Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinado su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiente en el trabajo.

4.3.7 Colaboración.

Cuando la organización está orientada a que las personas se colaboren unas a otras para el logro de los objetivos propuestos.

4.3.8 Competitividad.

Cuando la organización está orientada a retribuir de una competencia de acuerdo con el mercado laboral.

4.3.9 Comportamiento organizacional.

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

4.3.10 Comunicación gerencial.

Está orientada en la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y el manejo de la comunicación, observada en la difusión de lo que sucede en la empresa, las políticas a seguir y si estas son congruentes en su implementación

4.3.11 Condiciones del trabajo.

Procura brindar las condiciones y recursos para que los empleados puedan realizar completamente su trabajo.

4.3.11 Diagnóstico.

Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

4.3.12 Estrategia.

En un proceso regulable, es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

4.3.13 Motivación.

Son las cosas que mueven al trabajador a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación de sus labores.

4.3.14 Satisfacción laboral.

La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.

4.3.15 Sustituciones patronales.

Cuando uno o más trabajadores ingresan a la compañía bajo un cambio de empleador en la cual prestará servicios al nuevo empleador en los mismos términos y condiciones que lo hacía para el empleador anterior sin que se altere su fecha de ingreso ni sus condiciones, pactado bajo otro si al contrato inicial de trabajo.

4.3.16 Trabajo en equipo.

Es la unión de esfuerzos de un grupo de colaboradores para la consecución de metas organizacionales en común, unificados para un solo objetivo y reconocimiento

4.4 Algunos conceptos según diferentes autores conocidos en el orden cronológico con respecto al Clima Organizacional

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992) realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran: Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional. (Duque, 2008, p.39).

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo. (Paz y Marín, 2014, p.32).

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales. (Duque, 2008, p.39).

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional. (Paz y Marín, 2014, p.32).

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes. (Gómez y Cárdenas, 2010, p.72).

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal. (Duque, 2008, p.39).

En otra definición Robbins (1999) se refiere a “la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones, encierra el impacto de los individuos, grupos y estructuras, de él depende la cohesión del sistema social” (Serrato, 2011, p.28).

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

4.4.1 Conceptos de clima organizacional según algunos autores en tiempos cronológicos

Forehand y Gilmer (1964) El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman. (Gómez y Cárdenas, 2010, p.71).

Para (Chiavenato, 2000, pag.85). El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Tagiuri. (1968) Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características. (Ramos, 2012, p.15).

James y Jones. (1974) Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones. (Gómez y Cárdenas, 2010, p.73)

Dessler. (1979) El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura. (López, y González, 2009, p.19).

Naylor Pritchard, e Ilgen. (1980) El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización. (Gómez y Cárdenas, 2010, p.73).

El ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, en el cual se expresan variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez, 1985, p.35).

Brunet (1987) El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. (Ramos, 2012, p.16).

Rousseau (1988) Percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional. (López y González, 2009, p.20).

Reichers y Schneider (1990) El clima organizacional consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas, y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. (Duque, 2008, p.40).

Robbins (1990) El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas. (López y González, 2009, p.20).

De acuerdo con James y James en 1989; Reichers y Schneider en 1990; Álvarez en 1992; Toro en 1998, el clima organizacional debe ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas, que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. En este sentido el clima organizacional es una realidad que rodea a las personas en su ambiente laboral; alrededor de esta, se forman percepciones que alimentan los juicios que a su vez permiten decidir, actuar o reaccionar frente a lo vivido laboralmente citados por (Toro, 2001, pp. 22-34).

5. Metodología

5.1. Tipo De Estudio

Descriptivo pues tiene como finalidad poner en manifiesto las percepciones compartidas de los empleados de LA IPS SONRISA DE ESPERANZA, según ciertas variables del clima organizacional propuestas por el instrumento IMCOC, Factores de Evaluación del Clima laboral. Este estudio se apoya en un enfoque cuantitativo, que busca ponderar los datos e información recolectada por el instrumento de medición y realizar un análisis estadístico. Esta investigación utilizó métodos totalmente estructurados utilizando un cuestionario de preguntas cerradas y concretas para explorar la percepción de los empleados frente a ciertas variables.

5.2. Universo

Se trabajará como universo la totalidad de funcionarios de la IPS SONRISA DE ESPERANZA, compuesta hoy por 23 funcionarios en la sede de Montería- Córdoba.

5.3. Población

El ámbito de estudio elegido es una institución de carácter privado dedicada a la prestación de servicios de salud ambulatoria, Para delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, se tomará la totalidad de funcionarios de IPS sonrisa de esperanza que se encuentran distribuidos en todas las áreas de la institución.

5.4. Muestra

Para caracterizar el clima organizacional en la IPS SONRISA DE ESPERANZA., se trabajará como muestra la totalidad de la población con el fin de recopilar de una manera efectiva las percepciones de los trabajadores. Según (Hernández, 1991, p. 212). La muestra es en esencia, un subgrupo de la población.

5.5. Instrumentos de medición

En el presente estudio de investigación se aplica como instrumento una encuesta basada en la estructura que nos ofrece la herramienta del IMCOC, cuya herramienta será dirigida a la totalidad de trabajadores de la IPS SONRISA DE ESPERANZA, donde cada variable estuvo conformada por cuatro (4) preguntas para un total de treinta y seis (36) preguntas que conforman la encuesta.

Para el mejor entendimiento de los resultados y la correcta tabulación de la información, se definieron criterios de evaluación, para determinar en porcentajes el clima organizacional de la IPS SONRISA DE ESPERANZA, a través de colores porcentual como se explica para basados de en los siguientes tipos de valoración relacionadas a continuación.

5.5.1 Muy de acuerdo.

El encuestado tiene el más alto grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

5.5.2 De acuerdo.

El encuestado se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

5.5.3 Indiferente.

El encuestado no manifiesta mayor interés en las afirmaciones enunciadas.

5.5.4 En desacuerdo.

El encuestado no se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

5.5.5 Muy en desacuerdo.

El encuestado no tiene el más mínimo grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

Por otra parte, se estableció un código de colores a través de intervalos porcentuales para determinar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades como lo explica en la tabla 1.

Tabla 1.

Código de colores de clasificación para Dofa

DOFA	CÓDIGO DE COLORES	% DE EVALUACIÓN
DEBILIDAD		0-24,99
AMENAZA		25-49,99
OPORTUNIDAD		50-74,99
FORTALEZA		75-100

5.6. Definición de las variables.

Teniendo en cuenta el objetivo de este estudio para conocer la percepción que tienen los empleados, sobre el clima organizacional en la IPS SONRISA DE ESPERANZA, se analizaron nueve (9) variables que se consideran, van a permitir realizar un mejor análisis de los resultados, y tomarlas como base, para el diseño de las estrategias de mejoramiento continuo en la organización. Dichas variables son las siguientes:

5.6.1 Motivación.

Con esta variable se busca identificar los factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo. Las preguntas formuladas en esta variable suministran información con la cual es posible medir las actitudes del individuo correlacionadas con su pertenencia a la organización que se expresan en niveles de satisfacción, indicadores de la motivación y condiciones existentes en la empresa. Además, señalan comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado.

5.6.2 Comunicación.

Es una de las variables fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la misma. La comunicación cumple una serie de funciones importantes dentro de IPS SONRISA DE ESPERANZA porque proporciona información a los procesos internos, posibilita funciones de mando, toma de decisiones, y soluciones de problemas, razones que influyeron para que se estudiara esta variable.

5.6.3 Toma de decisiones.

Variable permite definir los lineamientos y cursos de acción que se deben seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, este proceso de decisiones incide en el clima de la organización, ya que afecta en una u otra forma a muchos individuos, implica conocer las consecuencias internas y externas de ella. Esta variable se tuvo en cuenta por la importancia que siente el empleador con respecto a la forma en que se toman las decisiones y se lleva el liderazgo dentro de la organización. Las preguntas para esta variable, se refieren tanto a la posibilidad que el trabajador, tiene en el proceso toma de decisiones, como a la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

5.6.4 Cooperación.

Se desea con esta variable establecer si existen procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones, lo cual, permite el logro de los objetivos organizacionales. Esta variable se estudió con el fin de evaluar el sentimiento que tiene el personal sobre el grado de cooperación. Las preguntas formuladas toman procesos en los que se pueden presentar directamente en la relación de trabajo.

5.6.5 Sentido de pertenencia.

Con esta variable se desea evaluar la frecuencia con la que el individuo determina tareas y resultados en su trabajo, que permiten el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los mismos y las políticas de la empresa. Las preguntas que se plantearon para esta variable, suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los mismos, a través de la satisfacción de las necesidades y su pertenencia a la empresa.

5.6.6 Proceso de Cambio.

Debido a la cantidad de cambios organizacionales a los que ha estado sometida la IPS SONRISA DE ESPERANZA, se hizo necesario analizar esta variable para conocer el sentimiento de sus trabajadores en cuanto a la adaptación a estos cambios y su grado de satisfacción por los mismos.

5.6.7 Liderazgo.

Variable que se encuentra relacionada con la autoridad, permite identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe. Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del liderazgo formal (autoridad conferida a un individuo por la posición que ocupa, de acuerdo a la estructura de la organización), y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; se busca medir la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto que las preguntas propuestas evalúan.

El deseo de cooperar ante los compañeros, lo cual permite identificar condiciones para el desarrollo o no de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

5.6.8 Relaciones interpersonales.

Las preguntas formuladas para esta variable permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo, así como el carácter positivo o negativo de las mismas. Las preguntas Están planteadas en términos de comportamiento y actitudes frente al proceso de interacción.

5.6.9 Control.

La variable control busca establecer las actitudes que el individuo manifiesta con la percepción que tiene, de la forma como se realiza el control de sus actividades. Permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa. Se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación.

5.7. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

5.7.1. Fuentes Primarias.

5.7.1.1. Encuestas.

La encuesta es la principal fuente de información de la investigación toda vez que nos permitió conocer de forma masiva algunos rasgos que caracterizan las actitudes y opiniones que tienen los trabajadores del clima actual

Se determina el uso de este instrumento teniendo en cuenta que dentro de los estudios que se han realizado sobre clima organizacional en Colombia, se encuentra que una de las universidades con mayor experiencia en este tema es la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, teniendo en cuenta que allí se dio inicio a la herramienta IMCOC (Instrumento para medir el clima organizacional en Colombia) y se ha venido perfeccionando como un instrumento base para la medición de clima organizacional que permite elaborar un plan de mejoramiento para reducir los problemas generados en el ambiente laboral, se tomará como base la preparación de un formulario de encuesta que se dirigirá y aplicará en la empresa IPS SONRISA DE ESPERANZA con el fin de determinar cuáles son los factores internos y externos que afectan el clima organizacional y de esta forma corroborar su opinión y posición frente al ambiente actual de trabajo.

5.7.1.2. Fuentes Secundarias.

La investigación se basará en el uso de información bibliográfica sobre clima organizacional, documentos relacionados al tema, artículos, trabajos de grado y otros materiales que contengan información pertinente y relevante para la investigación.

6. Análisis de resultado

Teniendo en cuenta las variables definidas para el análisis de estos resultados, se aplicaron las encuestas a la totalidad de la muestra 24 funcionarios de LA IPS SONRISA DE ESPERANZA y se procedió a la tabulación y análisis de los resultados, manteniendo la relación entre variable y pregunta. Se evaluaron tendencias positivas agrupando las respuestas como de acuerdo y muy de acuerdo, y tendencia negativa agrupando las respuestas en desacuerdo y muy en desacuerdo. Los porcentajes de indiferencia relevantes se abordaron dentro de este análisis de forma puntual.

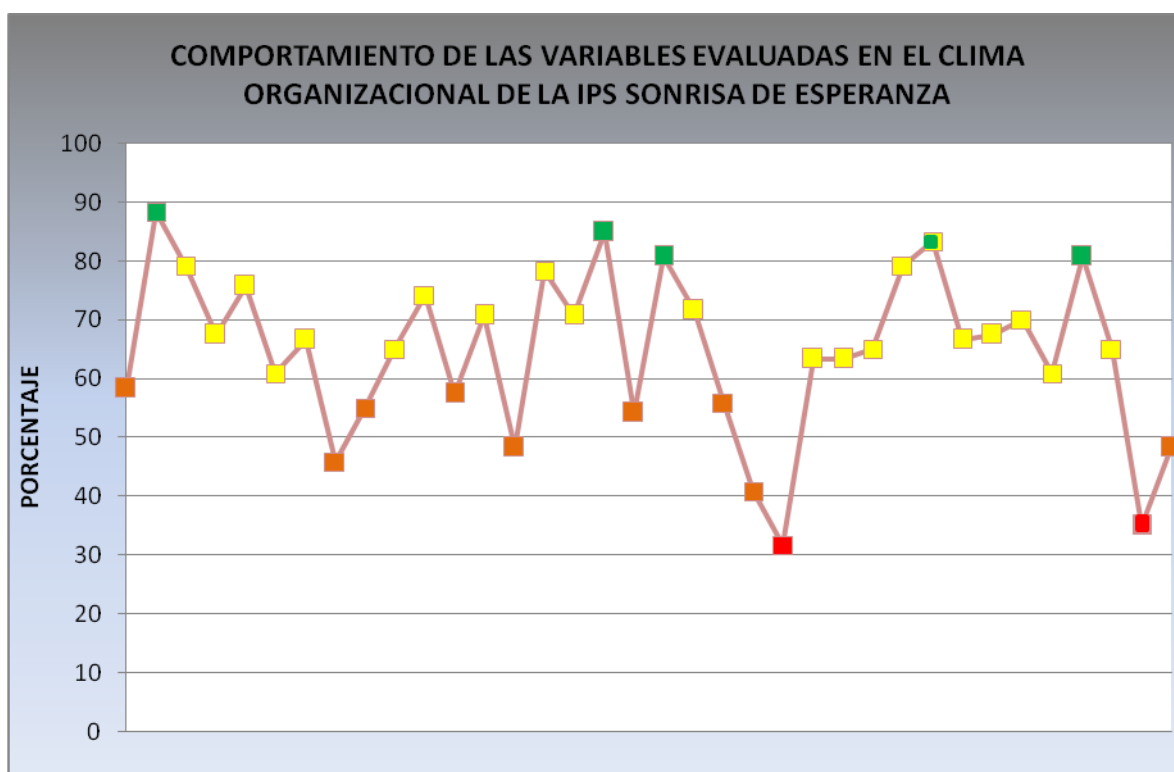


Figura 1. Comportamiento de las variables evaluadas en el clima organizacional de la IPS Sonrisa de Esperanza

Fuente: Los Autores.

Análisis del comportamiento de las variables medidas en el clima organizacional de la IPS SONRISA DE ESPERANZA entre las variables, que de acuerdo a su porcentaje en la escala de CODIGO DE COLORES se resaltaron los grupos de variables como sentido de pertenencia, liderazgo, relaciones interpersonales y procesos de cambio. En cuanto a la pregunta conozco y me identifico con los objetivos corporativos de la IPS SONRISA DE ESPERANZA arrojó un resultado favorable debido a que el porcentaje fue del 79.1% que corresponde en el rango de código de colores una oportunidad de mejora que permitirá al recurso humano tener clara su visión y misión dentro de la organización.

En cuanto a la pregunta Las relaciones interpersonales que tengo dentro de la empresa se basan en el respeto, la amistad y la calidad y el porcentaje de respuesta fue de 88.3% muy favorable dado que se constituye en una fortaleza en la organización que permite el trabajo en equipo por las buenas relaciones interpersonales que mantiene el recurso humano, por consiguiente en la pregunta Siento que tengo una autonomía para realizar mi trabajo el porcentaje fue de 58.3% que corresponde a una amenaza para la organización si no se acciona frente a esta variable y con respecto a la pregunta en la IPS sonrisa de esperanza existen programas plan de carrera con posibilidades de ascenso arrojó un resultado desfavorable con un resultado del 31.6% lo que indica que los empleados no ven la posibilidad de ascender dentro de la organización lo que permite una baja en la motivación, dado que la motivación en la empresa es la voluntad que tienen los empleados de hacer un gran esfuerzo encaminado a alcanzar las metas de la organización, condicionando dicha voluntad a satisfacer alguna necesidad individual. Punto importante que permite aumentar la motivación de los empleados y por ende el aumento de la productividad en la organización.

Tabla 2

Preguntas relacionadas con la variable motivación

No.	Preguntas	CODIGO DE.COLORES	DOFA	%
7	Considero que el trabajar en la IPS SONRISA DE ESPERANZA Satisfago mis expectativas personales y profesionales.		Oportunidad	66.6 7
8	Estoy satisfecho porque el salario que percibo es justo frente al trabajo que realizo.		Amenaza	45.8 3
13	Estoy satisfecho con las actividades inherentes a mi cargo dentro de la IPS SONRISA DE ESPERANZA		Oportunidad	70.8 3
35	La empresa distingue y premia públicamente a los trabajadores que tienen buen desempeño en su trabajo.		Amenaza	35

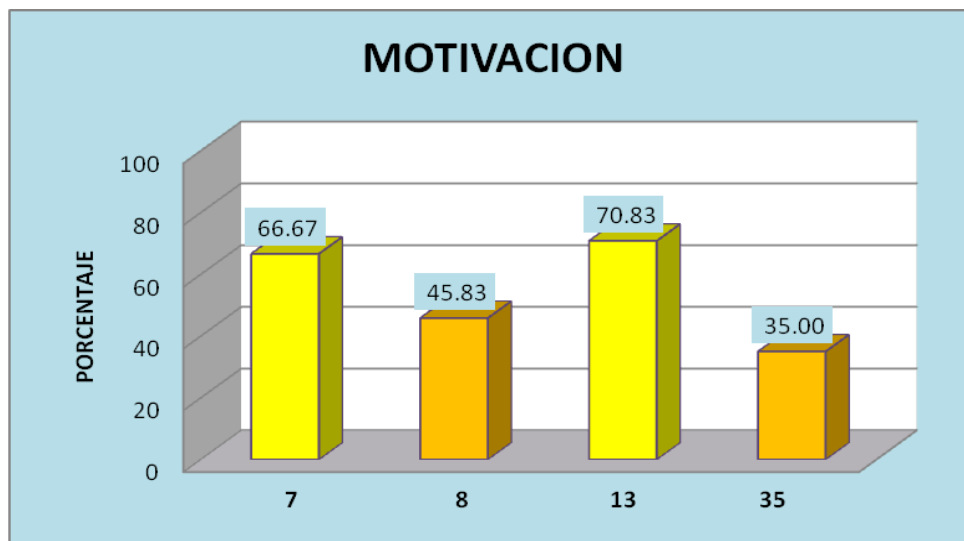


Figura 2. Variable Motivación

Fuente: Los Autores.

Nota: La Figura No.2 muestra el resultado obtenido a partir de los datos recolectados de la IPS SONRISA DE ESPERANZA. El valor porcentual en cuanto a la variable motivación varía de acuerdo a las siguientes preguntas tal es el caso de la pregunta No. 7 cuyo valor porcentual fue del 66.67 %, lo que indica que es una oportunidad de mejora frente a las expectativas de satisfacción que tiene el recurso humano de laborar en la IPS SONRISA DE ESPERANZA, por otro lado en lo que respecta a la pregunta No. 8 en la remuneración salarial se observa en la Figura un valor porcentual del 45.83%, lo que indica que representa según el código de colores un porcentaje desfavorable y una amenaza para la IPS SONRISA DE ESPERANZA siendo la motivación salarial fundamental en los empleados que laboran en la institución.

En relación con la pregunta No. 35 el valor porcentual que se observa en la gráfica No. 2 fue del 35% y la percepción frente a esta pregunta fue negativa siendo esta una de las mayores insatisfacciones presentadas por los empleados dado que la empresa no reconoce y premia a sus empleados públicamente, siendo esta una de las mayores amenazas que posee la IPS SONRISA

DE ESPERANZA, lo que implica una baja motivación de los empleados y una disminución en el alcance de sus metas pre establecidas.

Tabla 3

Preguntas relacionadas con la variable comunicación

No.	PREGUNTAS	CODIGO DE COLORES	DOFA	%
5	La gerencia de IPS SONRISA DE ESPERANZA se preocupa por mantenernos informados acerca de la situación actual de la empresa y permite que como empleados expresemos libremente nuestro punto de vista.		Fortaleza	75.83
11	Conozco la información e indicaciones necesarias para realizar mi trabajo satisfactoriamente.		Oportunidad	74.17
16	Percibo que mi jefe se mantiene bien informado de los problemas y situaciones que afectan al grupo de trabajo.		Oportunidad	70.83
22	El reglamento de trabajo se encuentra publicado y oficializado a todo el personal.		Amenaza	40.83

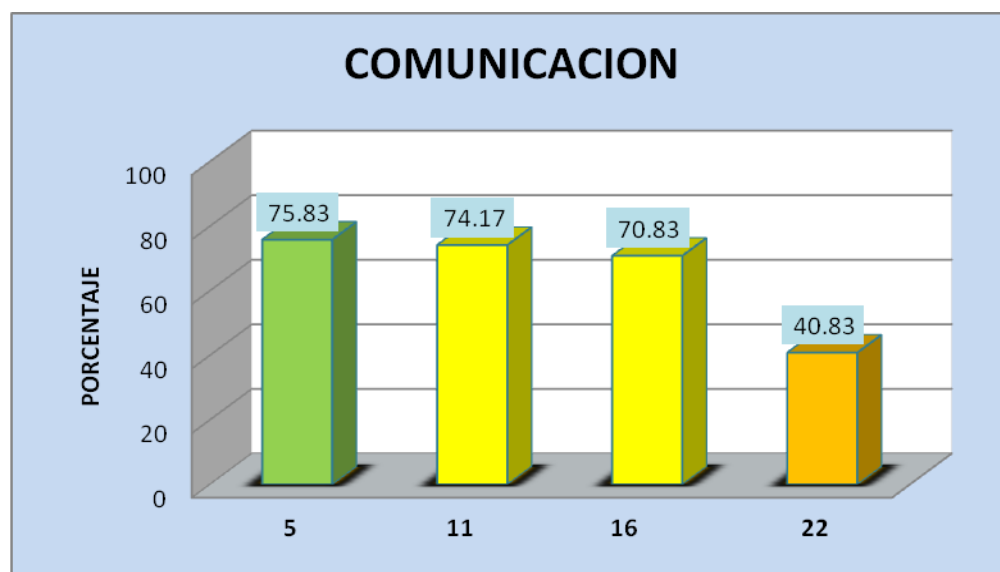


Figura 3. Variable comunicación

Fuente: Los Autores

En el análisis de esta variable se puede observar en la Figura No.3 con respecto a la pregunta No. 5 cuyo valor porcentual del 75.83% que representa una percepción positiva en todos los aspectos de información de la situación actual de la IPS SONRISA DE ESPERANZA les mantiene informados acerca de acontecimientos actuales, de alguna manera genera en ellos interés por participar y expresar sus puntos de vista, aspecto favorable para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas que le permitirán a la empresa tener una comunicación fluida y asertiva. Es solo un 24.17% del recurso humano quienes consideran que este tipo de información es limitada y prefieren no interesarse por conocer el rumbo de la empresa y el papel que pueden llegar a tener dentro de ella.

En La favorabilidad al respecto se ve determinada por la percepción que los trabajadores tienen de sus jefes frente a temas de comunicación, analizando los resultados a la pregunta No. 16 con un 70.83% de los trabajadores consideran que su jefe esta informado y consciente de los factores internos y externos que los puede llegar a afectar laboralmente y sin prevenciones se los transmite, solo un 29.17 % no está de acuerdo con esta afirmación y muestra que existe una

barrera que puede llegar a imposibilitar el obtener resultados óptimos en las labores que diariamente realizan. Se observa que la empresa cuenta con un buen nivel de comunicación por cuanto en la pregunta No.11 su resultado fue del 74.17% de los trabajadores están de acuerdo y afirman que conocen la información necesaria para el cumplimiento de sus labores, factor importante para el desarrollo adecuado de los procedimientos, solo un 25.83% se muestra negativo ante ese interrogante y se cuenta un mínimo grado de indiferencia, situación que de alguna manera genera en la empresa necesidad de reforzar sus procesos para llegar a cubrir a toda la población con información vital la adecuada toma de decisiones.

La empresa cumple con lo ordenado por la ley frente a mantener en un lugar público y visible el reglamento de trabajo que comunica los derechos y obligaciones que tienen los trabajadores en la empresa, la tendencia hacia la pregunta número 22, con un porcentaje del 40.83%, lo cual indica que representa una amenaza puesto que gran parte de los empleados desconocen el reglamento de trabajo y las obligaciones que tienen para la empresa.

Por lo anterior se puede concluir con el análisis de esta variable de comunicación que la IPS SONRISA DE ESPERANZA tiene una oportunidad de mejora que le permitirá reforzar parte de sus procesos y herramientas, el abrir caminos para el desarrollo que necesita al estar en un medio de publicidad requiere de un proceso fluido de cualquiera de sus temas para la planeación y organización estratégica, si bien es cierto actualmente posee medios efectivos de comunicación como , boletines y charlas informativas semanales, es aquí donde el papel de cada uno puede tener incidencia en el comportamiento de otros.

*Tabla 4**Preguntas relacionadas con la variable Toma de decisiones*

No.	Preguntas	CODIGO COLORES	DOFA	%
15	Creo que mi jefe inmediato me tiene en cuenta al tomar una decisión que me afecte.		Fortaleza	78.33
18	La IPS SONRISA DE ESPERANZA. Me brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de mis labores.		Oportunidad	54.17
26	Siento que puedo hacerme cargo de nuevas responsabilidades en mi trabajo además de las que tengo actualmente.		Oportunidad	65
31	Conozco las situaciones en las que puedo tomar decisiones siguiendo las normas y conductos establecidos.		Oportunidad	70

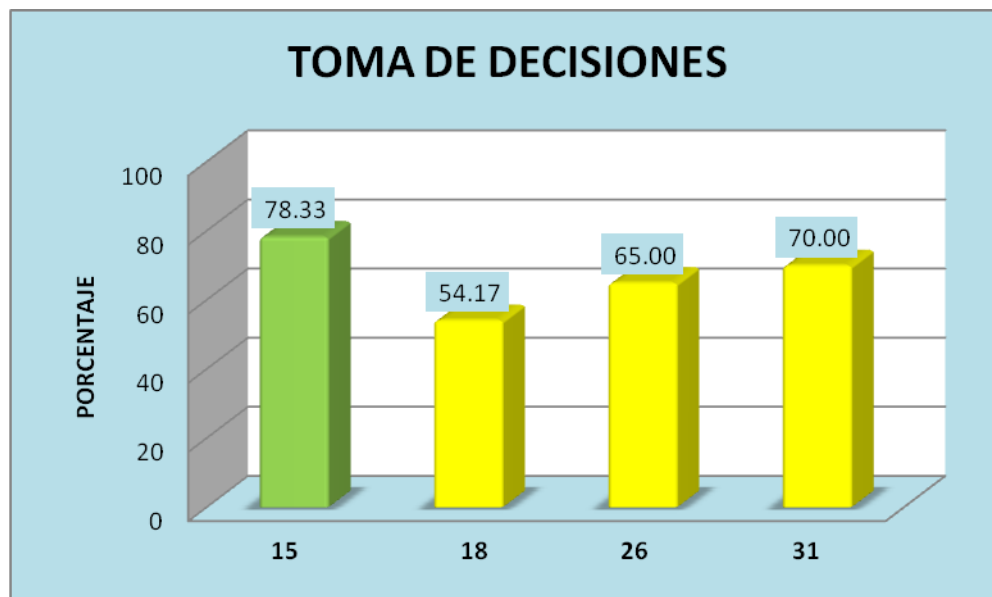


Figura 4. Toma de decisiones

Fuente: Los autores

En la Figura No.4. La variable de toma de decisiones con respecto a la pregunta, creo que mi jefe inmediato me tiene en cuenta al tomar una decisión que me afecte. el porcentaje de respuesta arrojado por el estudio realizado fue del 78.33% respuestas favorables que representan para la IPS SONRISA DE ESPERANZA un concepto favorable por parte del recurso humano que manifiestan que en algún momento han sido tenidos en cuenta para la toma de decisiones dentro de la organización.

Encuanto a la pregunta No. 18. Se observa en la Figura No.4 se observa un porcentaje del 54.17% que corresponde a la percepción que tiene el recurso humano frente a la organización, lo que implica que según este porcentaje representa una oportunidad de mejora para la empresa.

El no suministro de manera oportuna de las herramientas fundamentales para ejercer las actividades en la mayor parte de las áreas funcionales de la organización. En la pregunta No. 26 de la Figura No.4 se observa que el porcentaje fue favorable con un 65% siendo este porcentaje

según la clasificación una oportunidad de mejora para la organización dado que el recurso humano manifiesta estar disponible para asumir nuevos retos y funciones que se les asigne dentro de la IPS SONRISA DE ESPERANZA.

Tabla 5
Preguntas relacionadas con la variable Cooperación

No.	PREGUNTAS	CODIGO DE COLORES	DOFA	%
17	Considero que soy parte integral de la IPS SONRISA DE ESPERANZA		Fortaleza	85.00
19	Recibo apoyo de mi grupo de trabajo en la solución de problemas.		Fortaleza	80.83
24	Participo activamente en diferentes actividades que desarrolla la IPS SONRISA DE ESPERANZA.		Oportunidad	63.33
28	Colaboro con soluciones para resolver problemas que se presenten en mi área.		Fortaleza	83.33

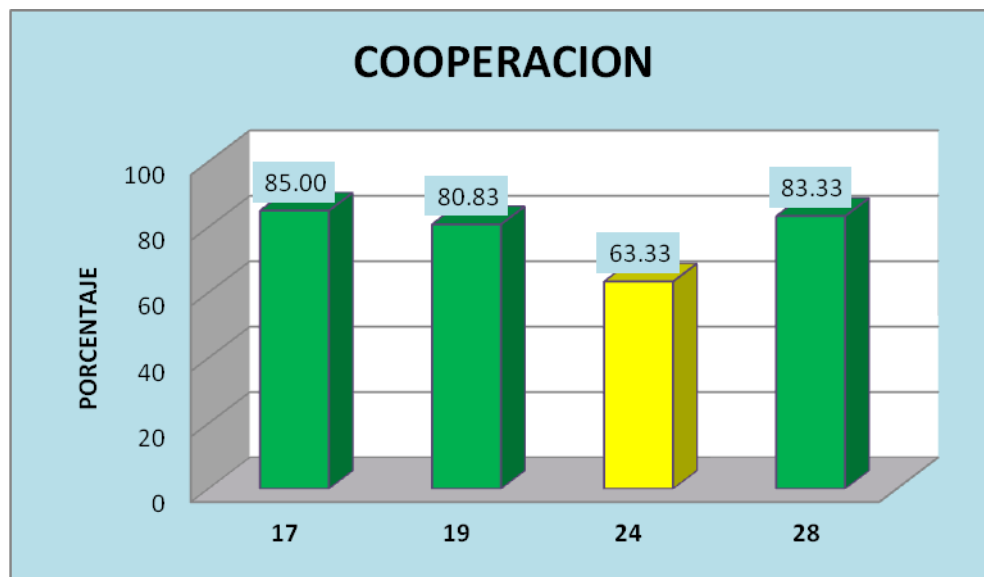


Figura 5 Cooperación

Fuente: Los Autores.

En el análisis del grupo de la variable de cooperación y aquellas correlacionadas con este arrojaron resultados muy favorables en porcentajes del 83.05% en promedio, centrados en la fortaleza que se refleja al interior de la organización, lo que permite a corto, mediano plazo aprovechar esa fortaleza para accionar las metas de producción por el buen clima que este reflejo con el presente estudio. Por otra parte en la pregunta Participo activamente en diferentes actividades que desarrolla la IPS SONRISA DE ESPERANZA arrojó un resultado porcentual de 63.33% que indica en el CODIGO DE COLORES una oportunidad frente a esta variable siendo esta una de las variables de mayor interés para centrar la organización a sus esfuerzos en mantener activos y participativos el recurso humano al interior y exterior de la organización.

Tabla 6

Preguntas relacionadas con la variable Sentido de pertenencia

No	PREGUNTAS	CODIGO DE COLORES	DOFA	%
1	Conozco y me identifico con los objetivos corporativos de la IPS SONRISA DE ESPERANZA		Oportunidad	58.33
6	Cuando ingrese a IPS SONRISA DE ESPERANZA participe en el programa de inducción.		Oportunidad	60.83
27	Considero que la gestión que realiza actualmente la administración de en la IPS SONRISA DE ESPERANZA., y los cambios que generan contribuyen a nuestro bienestar y el de la empresa		Fortaleza	79.17
30	Considero que los compromisos adquiridos entre la empresa y los empleados se comunican y cumplen.		Oportunidad	67.50

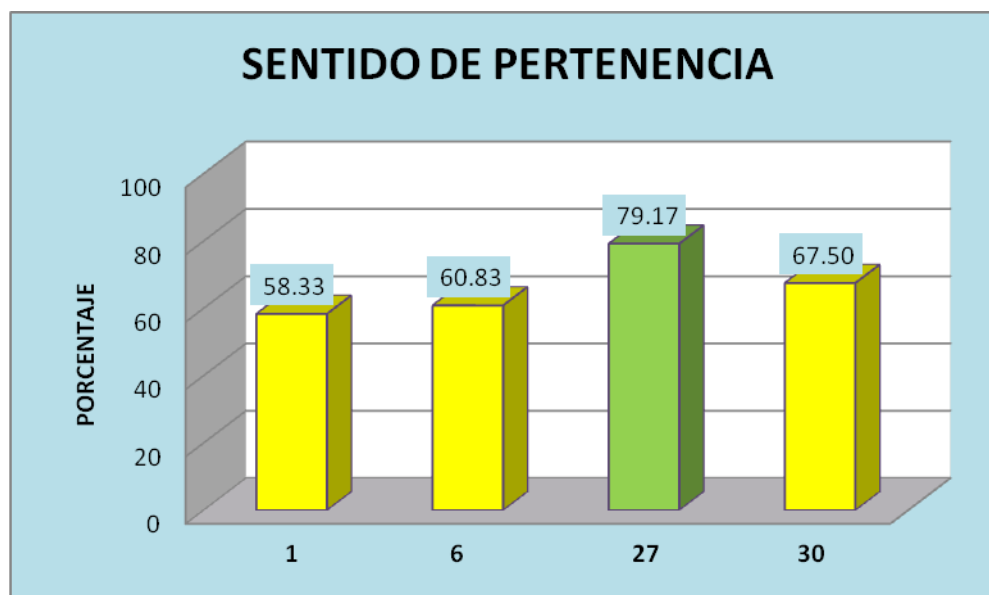


Figura 6. Sentido de pertenencia

Fuente: Los Autores

En el grupo de sentido de pertenencia el comportamiento de las variables coorelacionadas, los porcentajes de las variables fue favorable, dado que corresponde a fortaleza y oprtunidades de mejora en el que la empresa debe centrar parte de sus objetivos misionales con el fin de convertir las demas variables en sus fortalezas, mientras que en la pregunta conozco y me identifico con los objetivos corporativos de la IPS sonrisa de esperanza en el reflejo un resultado porcentual del 58.33% lo que corresponde al codigo de colores en una oportunidad para la organización, cuando el recurso humano en parte conoce los objetivos corporativos, por consiguiente el desconocer parcialmente o totalmente dificulta la tarea de alinear a los empleados con los objetivos estrategicos de la compañía, por ellos es importante promoverlos en el día día, buscando con esto que estos valores corporativos, proporcionen elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interes como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

Tabla 7

Preguntas relacionadas con la variable Proceso de cambio

No.	PREGUNTAS	CODIGO COLORES	DE	DOFA	%
10	Considero que la gestión que realiza actualmente la administración de en la IPS SONRISA DE ESPERANZA, y los cambios que generan contribuyen a nuestro bienestar y el de la empresa.			Oportunidad	65.00
12	La IPS SONRISA DE ESPERANZA Cuenta con capacitaciones que incentivan el conocimiento y aprendizaje en los temas diferentes a mi trabajo.			Oportunidad	57.50
23	En la IPS SONRISA DE ESPERANZA. Existen programas plan de carrera con posibilidades de ascenso.			Amenaza	31.67
36	Las condiciones de horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realizo afectan negativamente mi vida personal.			Amenaza	48.33

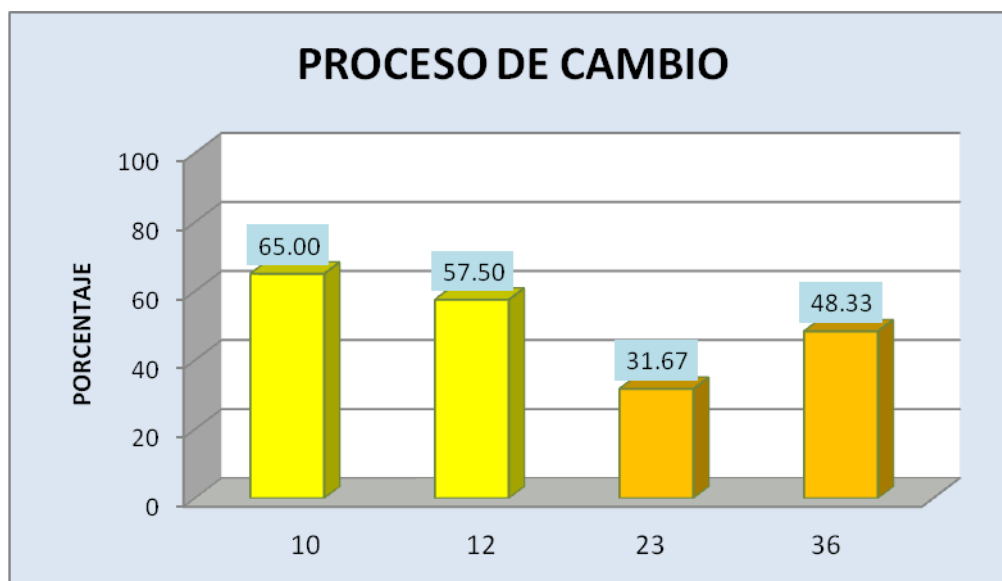


Figura 7. Proceso de cambio
Fuente: Los Autores.

Los procesos de cambio constituyen uno de los aspectos más relevantes de la gestión de organizacional, toda vez que la organización comienza a enfrentar situaciones complejas de cambio se requiere de una plataforma mínima que asegure el éxito en el cambio de la organización. El proceso de cambio es el medio a través del cual una organización llega a ser diferente de lo que era anteriormente. Toda organización busca que el cambio se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio a la resistencia.

Muchas empresas, en un afán por mejorar su situación, deciden replantearse la forma en la que el trabajo está siendo realizado en la organización de este modo, se plantea un proceso de cambio que abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización, para que en ésta se adopten nuevas actitudes y nuevas tecnologías.

Un proceso de cambio ocurre de forma eficiente si todos están comprometidos con él. En este sentido, las personas no pueden ser maltratadas por el proceso. Ya que el cambio ocurre a través de las personas, y éstas deben ser reconocidas en sus valores, sus creencias, sus

comportamientos. No obstante, más allá de que exista un consenso, la actitud de las personas varía ante un cambio en los procesos, en muchas ocasiones, se dispara en pequeñas proporciones una resistencia natural hacia el cambio, como es el caso de la IPS sonrisa de esperanza los resultados arrojados. representa una mejora de oportunidad del 65% frente a la gestión que realiza actualmente la administración de la IPS SONRISA DE ESPERANZA, y los cambios que generan contribuyen al bienestar de los empleados y el de la empresa, en cuanto a la pregunta, 12 La IPS SONRISA DE ESPERANZA Cuenta con capacitaciones que incentivan el conocimiento y aprendizaje en los temas diferentes a mi trabajo arrojó resultados del 57.50% lo que representa una oportunidad, puesto que manifiestan que se realizan capacitaciones que incentivan al trabajador a obtener conocimientos durante su estancia en la IPS SONRISA DE ESPERANZA.

Por otra parte, a la pregunta No. 36 los resultados arrojados por los encuestados fueron del 48.33% lo que representa una amenaza para la institución puesto que los empleados manifiestan que no existen programas con posibilidades de ascenso dentro de la organización.

Tabla 8

Preguntas relacionadas con la variable Liderazgo

No.	PREGUNTAS	CODIGO COLORES	DE	DOFA	%
3	Siento que tengo una autonomía para realizar mi trabajo.			Fortaleza	79.17
20	Conozco las metas y objetivos de trabajo establecidas periódicamente por mi jefe.			Oportunidad	71.67
25	Percibo que con frecuencia se presenta un problema y no sabemos quién debe resolverlo			Oportunidad	63.33
32	Siento que las directivas de la IPS SONRISA DE ESPERANZA. Realiza n cambios estructurales significativos sin evaluar el impacto que estas tendrán en el personal.			Oportunidad	60.83

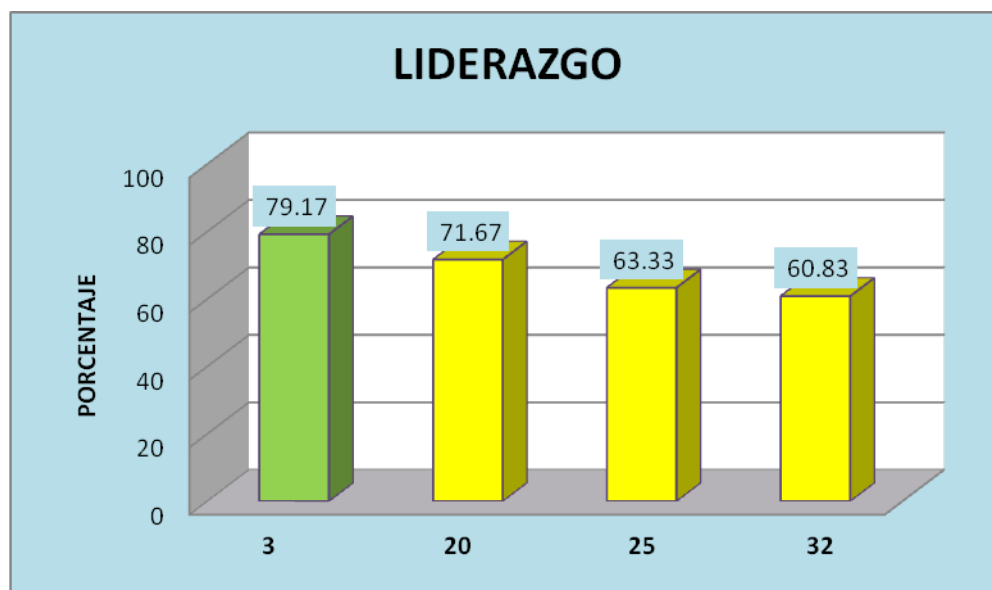


Figura 8. Liderazgo

Fuente: Los Autores

Con respecto a la variable liderazgo en la Figura No.8 los resultados son favorables para la organización dado que en el código de colores sus porcentajes en promedio son del 68.75% lo que indica una oportunidad de mejora para la organización siendo el liderazgo a nivel organizacional un pilar importante para liderar procesos de interacción entre personas en la cual conducen, mediante su influencia personal poder alcanzar metas en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Tabla 9

Preguntas relacionadas con la variable Relaciones interpersonales

No.	PREGUNTAS	CODIGO DE COLORES	DE DOFA	%
2	Las relaciones interpersonales que tengo dentro de la empresa se basan en el respeto, la amistad y la calidad.		Fortaleza	88.33
14	La IPS SONRISA DE ESPERANZA. Fomenta la integración mediante actividades recreativas o de esparcimiento con sus empleados.		Amenaza	48.33
29	Siento que las directivas del de la IPS SONRISA DE ESPERANZA. Conocen los problemas del área en la que trabajo.		Oportunidad	66.67
33	Considero que hay un verdadero vínculo de confianza entre los trabajadores y los jefes.		Fortaleza	80.83

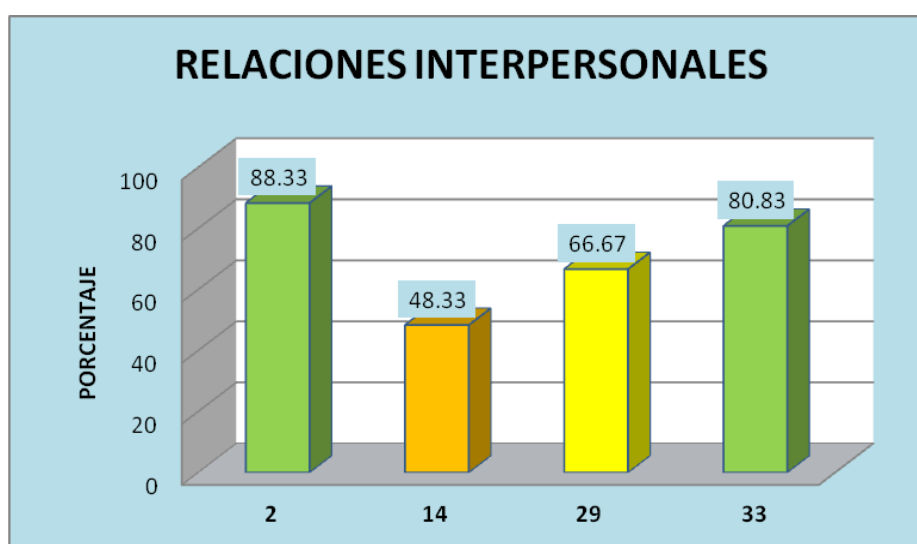


Figura 9. Relaciones interpersonales
 Fuente: Los Autores.

En el análisis realizado a la Figura No.9 se puede observar que respecto a la pregunta No. 2 las relaciones interpersonales reflejan un concepto favorable del 88.33% que representa una fortaleza para la IPS SONRISA DE ESPERANZA, lo que deja claro que las relaciones entre compañeros de trabajo son buenas para desarrollar trabajo en equipo.

Con respecto a la pregunta No.14 se observa en la Figura 9 un porcentaje defavorable, cuyo valor del 48% del total de los encuestado manifiestan que la empresa carece de espacios de esparcimientos, recreación e integración empresarial, constituyéndose esta variable en una amenaza para la IPS SONRISA DE ESPERANZA dado que finalmente se desmotiva el recurso humano, si la IPS no establece planes de recreación y esparcimiento empresarial dentro de su planeación y ejecución anual de las actividades.

Tabla 10

Preguntas relacionadas con la variable Control

No.	PREGUNTAS	CODIGO DE COLORES	DOFA	%
4	Respondo positivamente al trabajo bajo presión y control		Oportunidad	68.50
9	Estoy de acuerdo con la forma e indicadores con que se evalúa mi trabajo.		Oportunidad	55.00
21	Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo como forma de evaluación.		Oportunidad	55.83
34	Observo que la empresa se preocupa porque se cumpla estrictamente con el horario de trabajo.		Oportunidad	65.00

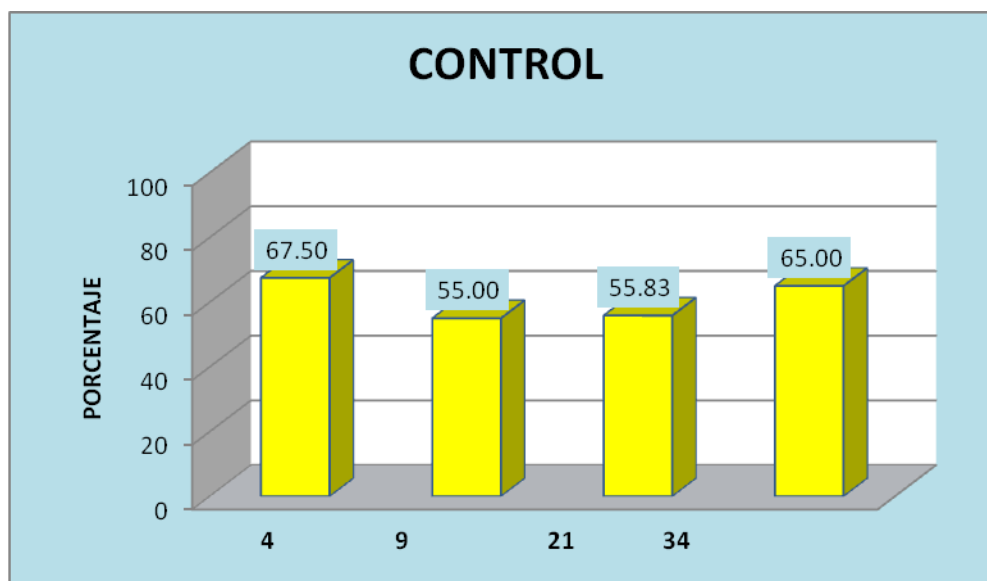


Figura 10. Control

Fuente: Los Autores.

A la pregunta No. 4 el 67.50 % de los trabajadores afirma que responden positivamente al trabajo bajo presión y control, lo que se considera importante si se tiene en cuenta que la IPS sonrisa de esperanza en la forma de realizar sus procesos y procedimientos debe responder rápidamente a situaciones que requieren un alto nivel de dedicación en sus actividades, tolerables a la fuerza de ventas de servicios de salud en busca de los mejores resultados, lo que representa una oportunidad de mejora que se debe fortalecer.

En cuanto a la pregunta No. 9 la percepción de los empleados fue del 55% positiva y el resto fue negativo la forma como se evalúa el trabajo a través de los indicadores de evaluación. Con relación a la pregunta No. 21 la percepción positiva por de los encuestados fue del 55.83% lo que representa en la Figura No. 10 una oportunidad de mejora para la IPS SONRISA DE ESPERANZA, aspectos que debe empezar analizar con detalle la organización para que esta percepción se convertida en una fortaleza, puesto que los trabajadores consideran que reciben información de retroalimentación frente a las tareas asignadas, lo que les permite mejorar su desempeño. Manifiestan ser conscientes de la importancia de cumplir las actividades

programadas en el tiempo determinado, lo que les permite cumplir con los horarios de trabajo en el tiempo establecido.

7. Propuesta De Intervención Del Clima Organizacional

La propuesta de intervención del clima laboral en la organización, se convierte en un facilitador esencial de la productividad, la competitividad en las empresas y la calidad de la vida laboral, requiere una gestión general consistente y sistemática, que demanda atención, cuidado y mejoramiento, monitoreo permanente y en ocasiones inversión económica. Teniendo en cuenta que los efectos del clima organizacional en las personas promueven la productividad de la institución, la satisfacción de los usuarios y el crecimiento personal de los empleados, se plantea la siguiente propuesta de intervención para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades encontradas en la IPS SONRISA DE ESPERANZA.

Un inadecuado clima los aspectos negativos que afectan este resultado. Los directivos deben emplear estilos tales que propicien que cada uno de sus empleados se convierta en un agente del cambio, lo cual parte de brindar la información necesaria para comprender su trascendencia y sus posibles beneficios para la organización.

Para el caso del grupo líder de la IPS es preciso buscar e implementar estrategias que permitan que el personal perciba el cambio como una oportunidad para aportar nuevas ideas a los procesos y no como se evidencia en los resultados de una manera insatisfactoria; lo cual es visto como un castigo si se realizan cambios en la institución. Con el fin de garantizar una mejora en esta dimensión es preciso considerar las siguientes actitudes: grado de promoción, aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio, mejorar en nivel de participación y aporte de sugerencias, aceptación positiva de nuevos roles y capacidad de desaprender e incorporar nuevos conocimientos.

Tabla 11

Plan de mejoramiento de la IPS Sonrisa de Esperanza

PROBLEMA	ESTRATEGIA TÁCTICA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
Insatisfacción en el salario que recibe como remuneración al trabajo que realizan	Explicar a los colaboradores las políticas salariales que rigen en la actualidad, lo que ofrece el mercado para el sector salud y las prestaciones legales y extra legales o beneficios adicionales ofrecidos por la empresa.	Planear incentivos monetarios mensuales a los mejores trabajadores de la IPS sonrisa de esperanza.	Realizar sorteos para premiar a los tres mejores trabajadores del mes	Gerencia y jefe de talento humano	1 mes
La empresa no premia a los empleados que realizan un buen trabajo	Reconocer y elogiar el buen trabajo de los empleados, así como también cuestionar, sin agredir u ofender, aquello que no se esté realizando como debe de ser su labor. -Manifestar una expresión de afecto y reconocimiento al funcionario en fechas especiales.	Premiar el desempeño de los trabajadores de la IPS sonrisa de esperanza con el fin de ayudar a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad empresarial. Establecer reconocimiento individual o grupal: De acuerdo al cumplimiento de las	Introducir algunos incentivos motivacionales, ya sean psicológicos o económicos. Dependiendo de los recursos que la empresa quiera o pueda aportar, uno de los incentivos más sencillos y	Gerencia	3 meses

Tabla 11

Plan de mejoramiento de la IPS Sonrisa de Esperanza

PROBLEMA	ESTRATEGIA TÁCTICA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
	Justicia en el trabajo tener un manejo homogéneo en el trato con los empleados, para las cargas de trabajo, permisos, asensos según el desempeño, evaluaciones de responsabilidades.	Reconocer la excelencia y el buen desempeño laboral de cada uno de los colaboradores que obtienen una excelente calificación y reconocimiento de los usuarios internos.	<p>tener un otorgar el reconocimiento público, que irá con copia a la hoja de vida al mejor empleado, publicando en cartelera su nombre y la razón del reconocimiento.</p>	<p>menos costoso es la motivación verbal, ya que esta incrementa la autoestima. Por tal motivo es importante inculcarlos.</p>		
El reglamento interno de trabajo no se encuentra socializado con los empleados	Reunión, con el fin de discutir el reglamento Interno de trabajo, por cada área, con el fin de escuchar las observaciones de	Lograr entre las partes que intervienen en la actividad de una empresa, una relación armónica y	Realizar reuniones mesas redondas con todos los miembros de la IPS sonrisa de	Gerencia y jefe de talento humano	2 meses	

Tabla 11

Plan de mejoramiento de la IPS Sonrisa de Esperanza

PROBLEMA	ESTRATEGIA TÁCTICA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
	parte de algunos trabajadores al contenido del reglamento interno de trabajo y recomendaciones.	disciplinada que le permita a ésta ser realmente funcional y productiva con respecto al desarrollo de los trabajos realizados dentro de la organización.	que le esperanza		
Déficit de recursos, materiales y equipos tecnológicos. La IPS sonrisa de esperanza no su ministra de manera oportuna las herramientas necesarias para desarrollar los trabajos a que haya lugar.	Proporcionar herramientas y recursos necesarios para el manejo adecuado de materiales y equipos.	Disponer de las herramientas necesarias y equipos tecnológicos para desarrollar de manera eficientes las actividades a que haya lugar.	Proveer de herramientas y equipos tecnológicos en el corto plazo con el fin de Realizar periódicamente los mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos.	Gerencia y Ingeniero de sistemas técnico	3 meses de

Tabla 11

Plan de mejoramiento de la IPS Sonrisa de Esperanza

PROBLEMA	ESTRATEGIA TÁCTICA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
No se está llevando un plan de capacitaciones que incentiven el conocimiento y aprendizaje en los temas diferentes relacionados con el trabajo que realizan. Baja capacitación nivel de capacitación.	Establecer ciclos de capacitaciones al personal de manera constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones. Se hace necesario el establecimiento de un sistema de Inducción y re inducción al cargo y a la IPS. Consolidar un grupo de facilitadores de Inducción, quienes estarán encargados de	de personal de forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar actividades y ser asertivos en la toma de decisiones.	Diseñar el cronograma de capacitaciones. Iniciar el ciclo de capacitaciones. Realizar capacitaciones de trabajo en equipo para fortalecer el trato, el apoyo, respeto, comunicación y empatía con los demás compañeros.	Gerencia de Jefe de talento humano Líderes de procesos de las áreas de la institución.	1Mes

Tabla 11

Plan de mejoramiento de la IPS Sonrisa de Esperanza

PROBLEMA	ESTRATEGIA TÁCTICA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
	recibir al personal nuevo y brindar la información de la organización y la pertinente a su cargo.				
La IPS sonrisa de esperanza no posee un plan de carrera con posibilidades de asenso.	Establecer políticas de recursos humanos que permita generar expectativas entre los trabajadores sin tener que acudir al mercado externo. con el fin de que puesto sea un candidato que ya formaba parte de la IPS debido a que, su proceso de adaptación será mucho menor	Reclutar perfiles al interior de la IPS sonrisa de esperanza para ofrecer a los profesionales de la empresa la posibilidad de participar con su candidatura en los procesos de selección que se lleven a cabo.	<p>Abrir convocatoria interna para que los empleados que se sientan capaces de participar de acuerdo a los requisitos exigidos puedan hacerlo.</p> <p>Verificar los perfiles y el desempeño que han tenido a lo largo de</p>	Gerencia Jefe de talento humano	1 año

Tabla 11

Plan de mejoramiento de la IPS Sonrisa de Esperanza

PROBLEMA	ESTRATEGIA TÁCTICA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
			su estancia en la institución.		
El horario afecta de manera negativa la vida personal de algunos trabajadores	Flexibilizar el horario de trabajo sin que este afecte la vida personal de los trabajadores y la producción de la empresa. Motivar a los prestadores a continuar con sus estudios, a través de mejoras en los horarios y promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios	Establecer horarios flexibles y pactados con el empleado sin que estos afecten su vida personal ni a los intereses productivos de la empresa.	Crear horarios con los empleados con el fin de mejorar la productividad y la vida personal del empleado.	Gerencia Jefe de talento humano	3 meses

Tabla 11

Plan de mejoramiento de la IPS Sonrisa de Esperanza

PROBLEMA	ESTRATEGIA TÁCTICA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
La IPS no fomenta integración de sus empleados a través de actividades recreativas. Inadecuada estimulación y satisfacción personal.	Impulsar actividades recreativas y ajenas al contexto laboral puede ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros. Al menos cada tres veces al mes y con la finalidad de aumentar la lealtad por la empresa y mejorar el clima laboral.	Desarrollar actividades recreativas con todos los empleados de la IPS con el fin de proporcionarles espacios de esparcimiento e integración entre los empleados de la IPS sonrisa de esperanza.	Realizar actividades recreativas y deportivas con el fin de minimizar el estrés laboral.	Gerencia Jefe de talento humano Líderes de procesos de las áreas de la institución.	3 meses
La forma de evaluar los empleados no se encuentra de acuerdo	Realizar evaluaciones de desempeño semestralmente con cada miembro del personal y con base en los resultados de esta, hacer conversatorios individuales (jefe inmediato-colaborador) o colectivos (jefes inmediatos-colaboradores),	Verificar la forma de evaluación por desempeño con el fin de establecer los ajustes y modificaciones necesarios a este.	Indagar y construir la forma de evaluación y recolectar propuestas claras y concretas en materia de evaluación por	Jefe de talento humano Líderes de procesos de las áreas de la institución	6 meses

Tabla 11

Plan de mejoramiento de la IPS Sonrisa de Esperanza

PROBLEMA	ESTRATEGIA TÁCTICA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
	buscando fomentar la cultura de mejoramiento continuo retroalimentación continua para el mejoramiento y mantenimiento de la entidad		desempeño en cada una de las áreas de la institución.		
	Generar herramientas que permitan observar el desempeño de las personas en el cargo tanto para su reconocimiento como para los planes de desarrollo.	Contribuir a la mejora del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades, logrando que se den los pasos necesarios para desarrollar las primeras y superar las segundas.	Verificar los resultados de la evaluación de desempeño y retroalimentar procesos de mejora continua que mejoren la productividad y los	Gerencia Jefe de talento humano	6 meses
	Establecer procesos completos que abarque desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales, al inicio del período de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal de los	Identificar a			

Tabla 11

Plan de mejoramiento de la IPS Sonrisa de Esperanza

PROBLEMA	ESTRATEGIA TÁCTICA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
	<p>mismos que se realiza permitiendo de esta manera retroalimentar los resultados con el fin de tomar los correctivos en los que se consideraron errores u omisión de procedimientos durante el proceso.</p> <p>Se debería realizar una actualización del panorama de factores de riesgo y una revisión de las condiciones de trabajo para hacer su respectiva corrección</p>	<p>quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se desarrolle.</p> <p>Identificar los factores de riesgo en los puestos de trabajos.</p> <p>Establecer planes de mejoras</p>	<p>buenos resultados de las evaluaciones.</p> <p>Realizar el recorrido en todos los puestos de trabajos identificando los factores de riesgo.</p>	<p>Técnico en salud ocupacional.</p> <p>Jefe de talento humano</p> <p>Líderes de procesos de las áreas de la institución</p>	<p>6 meses</p> <p>5 meses</p>
	<p>Instalar buzón de sugerencias, quejas y recomendaciones de los empleados y discutir las en una reunión.</p> <p>Incentivar a los colaboradores que lleven a cabo una sugerencia</p>	<p>Diseñar para el cliente interno formatos de quejas, sugerencias y propuestas de mejoras para la IPS sonrisa de esperanza.</p>	<p>Socializar permanentemente la utilización del buzón de sugerencia para que el cliente interno</p>		

Tabla 11

Plan de mejoramiento de la IPS Sonrisa de Esperanza

PROBLEMA	ESTRATEGIA TÁCTICA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
	o propuesta para dar mayor participación. Participación de todos en la implementación de acciones de mejoramiento de la IPS a través de (Sugerencias Novedosa)		tenga la manera de expresar sus observaciones y aportes a mejorar continuamente los aspectos que les estén afectando el rendimiento en el lugar de trabajo. Discutir y evaluar temas diversos o las ideas proporcionadas, fortaleciendo la confianza en ellos mismos.		

8. Conclusiones

Es importante medir el clima organizacional, ya que es la única forma de analizar cuáles son las percepciones que tienen los empleados a cerca de su entorno laboral.

Conforme a los resultados presentados anteriormente, se puede concluir que la IPS SONRISA de esperanza presenta según la caracterización realizada en la mayoría de las variables establecidas para el estudio una oportunidad de mejora en general, como también las fortalezas que posee se encuentran más áreas de fortalezas que áreas de amenaza para la IPS SONRISA de esperanza. Para mantenerlos en ese nivel y potencializarlos para subir a un nivel de mayores fortalezas.

Al analizar las 9 variables del instrumento I.M.C.O.C se llegó a la conclusión que el hombre es el centro de la organización ya que si se siente motivado o impulsado en hacer su trabajo los resultados van a ser óptimos y si ocurre lo contrario la organización se puede decaer fácilmente hasta llegar a la ruina.

El papel del recurso humano en la IPS SONRISA DE ESPERANZA es mantener un ambiente de trabajo que permita a los empleados a tener una gran satisfacción, orgullo y sentido de pertenencia. Esto se puede llegar a hacer cuando se tiene un conocimiento real de la estructura de la IPS sonrisa de esperanza.

En general, el clima laboral que se percibe al interior de la IPS SONRISA DE ESPERANZA, es de un ambiente moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente.

Las relaciones interpersonales en general son buenas, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación enfocada al trabajo en equipo. Se evidencia la necesidad de potenciar el programa de administración del talento Humano desde una base descentralizada y más

participativa. El proceso de inducción al personal nuevo muestra algunas deficiencias, que deben ser atendidas, ya que dicho proceso es el punto de partida hacia el conocimiento general y específico de la entidad, generando así, sentido de pertenencia.

El objetivo general de esta investigación fue caracterizar el clima laboral para detectar debilidades y fortalezas en la organización. Para cumplir con este objetivo fue necesario seguir una metodología de investigación, donde se aplicó el instrumento IMCOC a cada uno de los empleados., la percepción del personal de la IPS SONRISA DE ESPERANZA, los cuales en el momento de la aplicación del instrumento pudieron estar influenciadas por diferentes factores que no son constantes en las personas, tales como el estado de ánimo”. Estos resultados permitieron la visualización de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del clima laboral.

Se evidenció que la percepción que se tiene a cerca del reconocimiento, presentó insatisfacción frente a la carencia de la IPS SONRISA DE ESPERANZA de reconocer y premiar a los trabajadores que resalten en el buen desempeño laboral.

El clima puede influir hasta cierto punto sobre las actitudes y la conducta del trabajador, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros dependiendo éstas de otras variables moderadoras e intervinientes, tanto de la personalidad (preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas), como también los de la situación laboral y de la organización (de su estructura, procesos y de sus propiedades).

Un clima organizacional adecuado hace sentir más cómodo a los integrantes de la IPS SONRISA DE ESPERANZA, además se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral. Estos factores dan una sensación de pertenencia y aceptación, así como la autorrealización y la estima. Y para que un individuo se sienta motivado debe sentirse comprometido, lo cual ocurre en la medida en que se satisfagan sus necesidades.

El clima organizacional es susceptible de ser modificado, el éxito de este cambio consiste en evaluar y analizar las percepciones de los trabajadores de la organización en lo que concierne a su medio de trabajo, así mismo analizar aquellos factores que actúan positiva o negativamente sobre las dimensiones del clima, identificar las dimensiones en las que es posible una intervención y por último contar con la colaboración tanto de los empleados como del equipo de dirección, ya que es una tarea que exige tiempo.

La caracterización del clima organizacional proporciona información y permite comprender los factores que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo a su vez, emprender planes estratégicos que apunten al cambio tanto en las actitudes y conductas de los empleados, como en la estructura y/o en los procesos organizacionales.

El recurso humano es el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee y desarrolla la IPS SONRISA DE ESPERANZA por esta razón se hace imperativo realizar medición de clima laboral al interior de las Empresas, ya que estas nos permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc., intervenciones que permitan apuntar finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la IPS SONRISA DE ESPERANZA.

La medición de clima laboral hace que las empresas conozcan las percepciones de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño, es decir que permite saber cómo esas percepciones y/o representaciones hacen que los individuos se comporten o reaccionen de una determinada manera.

Los directivos y recursos humanos de la IPS SONRISA DE ESPERANZA quedaron muy satisfechos con la caracterización del instrumento obtenido de este proyecto, producto de una investigación exhaustiva sobre la caracterización del clima organizacional.

El contar con un clima organizacional satisfactorio es importante para el logro de los objetivos estratégicos de la organización; cabe resaltar que no es todo lo que se necesita pero es un factor importante que aporta al logro de dichos objetivos, ya que muchos dependen del compromiso de las personas y si los colaboradores están contentos con el lugar donde trabajan, hacen sus actividades a gusto y son conscientes de su responsabilidad de hacerlo bien, esto traerá consigo que la empresa perdure, se mantenga productiva y en constante mejoramiento y crecimiento.

Este proceso fue una experiencia muy enriquecedora, primero que todo la investigación del marco teórico nos ha dejado amplios conocimientos acerca del clima organizacional en las empresas y la importancia de su medición; El acompañamiento de la Empresa fue de gran importancia para el logro de nuestro objetivo, sin ellos no hubiera sido posible caracterizar el clima organizacional de la IPS sonrisa de esperanza.

Creemos que la caracterización realizada en la IPS sonrisa esperanza será de gran importancia para fortalecer el clima organizacional y mejorar la productividad empresarial.

Finalmente debemos decir que mejorar el clima organizacional sigue siendo una labor creativa en donde las propuestas innovadoras serán bienvenidas, así que la participación de todos debe ser la premisa, además de los beneficios de ahorro en costos. Por esta razón, la administración debe ser directora de toda estrategia diseñada, pero deben ser los empleados los que la lleven a cabo esta actividad.

9. Recomendaciones

La IPS SONRISA DE ESPERANZA Ltda. Debe implementar los planes estratégicos enumerados en el estudio, con miras a mejorar el clima organizacional. Además, se debe aplicar un programa de comunicación gerencial que permita exponer en la empresa los cambios propuestos en el clima, y se debe diseñar junto con el programa de incentivos la mejor forma de motivar a los empleados para renovar su percepción de la empresa y su sentido de pertenencia de la misma.

Desarrollar en la IPS sonrisa de esperanza sistemas de reconocimientos específicos que incluyan el incremento de sentimientos de seguridad, logro, capacidad, autoestima de otros, poder, afiliación y autorrealización, mediante talleres de crecimiento personal, con la finalidad de motivar el desempeño del trabajo y otras actividades y, en definitiva, alcanzar la satisfacción social de toda la comunidad.

Establecer canales de comunicación adecuados donde se haga una verdadera retroalimentación de lo informado.

Establecer estrategias que permitan fortalecer permanentemente una cultura organizacional que conlleve a un buen clima organizacional.

Establecer estrategias para mitigar los factores de riesgo internos o externos existentes o los que son fuentes potenciales de ocurrencia, que puedan afectar el clima laboral.

Continuar haciendo investigación que permita cada vez fortalecer más el clima laboral en los distintos procesos de la IPS SONRISA de ESPERANZA.

10. Referencias Bibliográficas

Abella, D. y Torres, D. (2009). *Plan De Mejoramiento Del Clima Organizacional En La Empresa Familiar Lácteos Campo real Ltda.* (Trabajo de grado). Recuperado de. <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3223/T11.09%20A34p.pdf?...1>.

Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos*. Mc Graw Hill.

Duque, I. (2008). *Recomendaciones para Mejoramiento del Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación de la Fiscalía General De La Nación Seccional Pereira* (Tesis de maestría). Recuperado de. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1169/65838D946.pdf?...1>.

Duque, M. (2009). *Desarrollo Del Modelo De Clima Organizacional Maquiavícola Ltd* (Trabajo de grado). Recuperado de. <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis307.pdf>

French W. y Bell J. (1995), *Desarrollo Organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, (5a. Ed.). México, D.F.: Editorial Prentice Hall.

Gómez V, Cárdenas, S. (2010). *Estudio clima organizacional cooperativa de trabajo asociado salud integral cta y cárdenas espinosa Sandra melisa universidad tecnológica de facultad de ingeniería industrial en la ese hospital san Jorge de Pereira* (Trabajo de grado). Recuperado de. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/1740>

Hernández. V, Rojas. M. (2011). *Propuesta De Creación De Un Instrumento De Medición De Clima Organizacional Para Una Industria Farmacéutica* (Tesis de maestría). Recuperado de. http://www.repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/.../propuesta_creacion_instrumen

to.pdf

López, A. y González, E.(2009). *Diagnóstico de Clima Organizacional y plan de mejoramiento para la empresa de confecciones via libre.* (trabajo de grado). Recuperado de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/.../diagnostico_clima_organizacional_Lopez_2009.pdf

Méndez, C. (2006) *Clima Organizacional En Colombia.* Bogotá, D.C.: Editorial centro editorial Universidad del Rosario. 1ª edición. Marzo. 35 p.

Mendez, C.(2003). *Metodología para describir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial.* Revista de administracion , 176 p.

Méndez, C.(1980-2004). *Clima organizacional en empresas colombianas..universidad y empresa,* [S.l.], v. 7, n. 9, p. 100-121, mayo 2010. ISSN 2145-4558. Recuperado de. <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/917>

Paz, A, Marín. S, (2014). *Clima organizacional De La Ips Universidad Autónoma De Manizales.* (Trabajo de grado). Recuperado de <http://www.repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/.../CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>

Pérez, D. (2005). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A. Sucursal La Concordia; Colombia* (Trabajo de grado). Recuperado de: www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml

Paz, A. y MARÍN, S. (2014). *Clima Organizacional De La Ips Universidad Autónoma De Manizales.* (Trabajo de grado). Recuperado de. <http://www.repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/.../clima%20organizacional.pdf>.

- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. (Trabajo de grado). Recuperado de. <http://www.repository.unad.edu.co/bitstream/.../1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>.
- Rosenberg, Jerry M. *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Editorial Océano S.A., 1999. 71 p.
- Serrato, M. (2011). *Estrategias Para Mejorar El Clima Organizacional En La Empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda.* (Trabajo de grado) Recuperado de. <http://www.repository.lasalle.edu.co/handle/10185/2837>.
- Simón, J. (2010). *Evaluación del clima organizacional. Caso: Bodega Comercial Mexicana Zapata – Acapulco*. Temas de Ciencia y Tecnología vol. 14 Pag.30 Recuperado de. http://www.utm.mx/edi_antiores/temas40/1ENSAYO%2040_3.pdf.
- Toro ,F. (2009). *Clima Organizacional*. Medellín: Cincel.
- Toro , F. (2001). *El Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas* ISBN 958-95883-1-X. Medellín, Colombia: Cincel Ltda.
- Toro, F. (1992). *Clima organizacional y productividad laboral. Temas de administración*. (pp.66-72).
- Zambrano, J. *Diseño de metodología de medición de clima organizacional para una empresa del sector eléctrico*. Tesis (Ingeniero Industrial).-- Universidad del

Apéndice

Instrumento de clima organizacional

Se destaca que para el trabajo de investigación se aplica como instrumento una encuesta basada en la estructura que nos ofrece la herramienta del IMCOC, la cual será dirigida a la totalidad de trabajadores de LA IPS SONRISA ESPERANZA, teniendo en cuenta que contiene diferentes factores a evaluar que permitirán determinar en cifras el malestar del clima organizacional que se presenta.

1. Conozco y me identifico con los objetivos corporativos de la IPS SONRISA ESPERANZA				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Las relaciones interpersonales que tengo dentro de la empresa se basan en el respeto, la amistad y la calidad.				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Siento que tengo una autonomía para realizar mi trabajo.				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Respondo positivamente al trabajo bajo presión y control				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La gerencia de IPS SONRISA ESPERANZA se preocupa por mantenernos informados acerca de la situación actual de la empresa y permite que como empleados expresemos libremente nuestro punto de vista.				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

○	○	○	○	○
6. Cuando ingrese a IPS SONRISA ESPERANZA participe en el programa de inducción.				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
○	○	○	○	○
7. Considero que el trabajar en la IPS SONRISA ESPERANZA Satisfago mis expectativas personales y profesionales.				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
○	○	○	○	○
8. Estoy satisfecho porque el salario que percibo es justo frente al trabajo que realizo.				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
○	○	○	○	○
9. Estoy de acuerdo con la forma e indicadores con que se evalúa mi trabajo.				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
○	○	○	○	○
10. Considero que la gestión que realiza actualmente la administración de en la IPS SONRISA ESPERANZA., y los cambios que generan contribuyen a nuestro bienestar y el de la empresa				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
○	○	○	○	○
11. Conozco la información e indicaciones necesarias para realizar mi trabajo satisfactoriamente.				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
○	○	○	○	○

18. la IPS SONRISA ESPERANZA. Me brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de mis labores.				
<input type="radio"/> Muy de acuerdo desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Indiferente	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en
19. Recibo apoyo de mi grupo de trabajo en la solución de problemas.				
<input type="radio"/> Muy de acuerdo desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Indiferente	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en
20. Conozco las metas y objetivos de trabajo establecidas periódicamente por mi jefe.				
<input type="radio"/> Muy de acuerdo desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Indiferente	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en
21. Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo como forma de evaluación.				
<input type="radio"/> Muy de acuerdo desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Indiferente	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en
22. El reglamento de trabajo se encuentra publicado y oficializado a todo el personal.				
<input type="radio"/> Muy de acuerdo desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Indiferente	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en
23. En la IPS SONRISA ESPERANZA. Existen programas plan de carrera con posibilidades de ascenso.				
<input type="radio"/> Muy de acuerdo desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Indiferente	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en
24. Participo activamente en diferentes actividades que desarrolla la IPS SONRISA				

ESPERANZA.						
<input type="radio"/> Muy de desacuerdo	<input type="radio"/> Muy de acuerdo	<input type="radio"/> De desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Indiferente	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en
25. Percibo que con frecuencia se presenta un problema y no sabemos quién debe resolverlo						
<input type="radio"/> Muy de desacuerdo	<input type="radio"/> Muy de acuerdo	<input type="radio"/> De desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Indiferente	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en
26. Siento que puedo hacerme cargo de nuevas responsabilidades en mi trabajo además de las que tengo actualmente.						
<input type="radio"/> Muy de desacuerdo	<input type="radio"/> Muy de acuerdo	<input type="radio"/> De desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Indiferente	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en
27. Desde el momento de ingreso a la IPS SONRISA ESPERANZA. Conozco claramente las obligaciones y labores que debo desempeñar en mi cargo.						
<input type="radio"/> Muy de desacuerdo	<input type="radio"/> Muy de acuerdo	<input type="radio"/> De desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Indiferente	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en
28. Colaboro con soluciones para resolver problemas que se presenten en mi area.						
<input type="radio"/> Muy de desacuerdo	<input type="radio"/> Muy de acuerdo	<input type="radio"/> De desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Indiferente	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en
29. Siento que las directivas del de la IPS SONRISA ESPERANZA. Conocen los problemas del área en la que trabajo.						
<input type="radio"/> Muy de desacuerdo	<input type="radio"/> Muy de acuerdo	<input type="radio"/> De desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Indiferente	<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en

desacuerdo

36. Las condiciones de horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realizo afectan negativamente mi vida personal.

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en
desacuerdo