

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
CENTRO DE SALUD DEL MUNICIPIO DE FUNES**

**MARTHA LUCIA MORA GUERRERO  
CONSTANZA VIVIANA PUIPALES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINSITRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
CENTRO DE SALUD DEL MUNICIPIO DE FUNES**

**MARTHA LUCIA MORA GUERRERO  
CONSTANZA VIVIANA PUPIALES**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
administrador de empresas**

**Asesor  
NELSON ARMANDO MORA GOMEZ  
MAGISTER**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINSITRACIÓN DE EMPRES Y FINANZAS  
SAN JUÁN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1ro. Del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Asesor**

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

Pasto, Junio de 2013

## DEDICATORIA

**A Dios** Todo Poderoso, dueño de mi vida,  
Fuente de inspiración en mis momentos de angustia, esmero, dedicación,  
Aciertos y reveses, alegrías y tristezas, y quien me dio la fe,  
La fortaleza, la salud y la esperanza para terminar  
este trabajo que hoy veo realizado.

**A Mi Padre**, Miguel Ángel Mora Salazar (Q.E.P.D.) quien desde pequeña, me enseñó a  
luchar para alcanzar mis metas y quien me motivo a seguir adelante,  
a quien prometí que terminaría mi carrera, ¡Promesa Cumplida Papito!  
Sé que desde el Cielo esta orgulloso de mí, Gracias Papa, Bendíceme y protégeme siempre.  
"MI TRIUNFO ES TUYO, TE QUIERO PAPA"

**A Mi Madre**, Nieves Concepción Guerrero Gordillo, por su apoyo incondicional a lo largo  
de mi carrera,  
Por sus consejos, sus valores y motivación constate  
Que me ha permitido ser una persona de bien,  
Y en especial por su esfuerzo para ayudarme a lograr este triunfo.  
"TE QUIERO MAMI"

**A Mis Queridas Hermanas**, Claudia, quien con sus consejos me ayudo a cumplir este  
triunfo, a Paola mi Segunda Madre, quien cuido y me apoyo en mis estudios y en la  
realización de este trabajo,  
¡Gracias Hermanas!, sin ustedes no hubiese sido posible este sueño.

A quienes nunca dudaron que lograría este triunfo a **Mis Hermanos**, Jairo, Miguel,  
Carlos Y Oscar, a mi **Sobrino** Santiago, y mi tío Leonardo, Gracias por confiar en mí  
¡LOS QUIERO!

**A mis Maestros**, por su sabiduría y apoyo para la culminación de mis estudios  
profesionales, en especial al Mag. Nelson Armando Mora, por su tiempo compartido, y  
por impulsar el desarrollo de mi formación profesional, Gracias por ser el Asesor de mi  
trabajo.

**A la Universidad de Nariño**, y en especial a la **Facultad de Ciencias Económicas y  
Administrativas**, por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente  
productiva para el país.

MARTHA LUCÍA MORA GUERRERO

## **DEDICATORIA**

**A DIOS** por permitirme llegar a este momento  
tan importante en mi vida.  
por los triunfos y los momentos difíciles  
que me han enseñado a valorar lo bonito de la vida.

**A MI MADRE CARMEN** por haberme educado  
y quien con tu esfuerzo y apoyo incondicional  
me enseñaste a seguir adelante.  
¡Gracias por darme la vida!

**A MI PADRE LUIS HERNANDO** quien siempre me motivó  
a seguir adelante y a quien prometí que terminaría mis estudios.

**A MIS HERMANOS** Por su apoyo incondicional,  
gracias a la confianza que nos hemos tenido y por su amistad.

**A MIS MAESTROS** por su tiempo, por su apoyo  
así como la sabiduría que transmiten en el desarrollo  
de mi formación profesional,  
en especial al Mag: Nelson Armando Mora  
por haber guiado el desarrollo de este trabajo  
y llegar a la culminación del mismo.

A la **UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
y en especial al programa de Administración de Empresas  
que me dio la oportunidad de formar parte de ella ¡Gracias!

**CONSTANZA VIVIANA PUPIALES TORO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Las realizadoras autoras del presente trabajo, Propuesta de Mejoramiento, expresan sus agradecimientos a las siguientes personas, cuyo aporte ha sido fundamental para su realización:

Dr. Jesús Martínez, Decano de la facultad, por su atención y profesionalismo.

Mag: Nelson Armando Mora, por ser el asesor de este trabajo, por su tiempo, comprensión y dedicación, para la terminación del mismo.

Al Esp: Humberto Palacios y Esp: Fidel Díaz, por ser el Jurado, por compartir sus conocimientos y ayudar a alcanzar esta meta.

A Paola Elizabeth Mora Guerrero, por apoyo incondicional, a José Luis Cortes Velandia, por su constante colaboración.

A María Victoria, Secretaria de la FACEA, por su colaboración y consejos para terminar con éxito este trabajo.

## RESUMEN

Teniendo en cuenta que el comportamiento organizacional comprende una amplia variedad de conceptos, y dentro de estos se encuentran la cultura, el clima y el cambio en las organizaciones que durante su trabajo diario buscan generar cada día mayor productividad, eficiencia y competitividad.

En esta investigación, inicialmente se exponen los conceptos de clima y cultura organizacional, luego después de analizarlos y conocerlos, se realiza un diagnóstico de cómo se están desarrollando estos temas dentro de la organización objeto de estudio. Posteriormente, se estudia y analiza la información con el fin de definir cuál es la situación actual de la empresa.

De esta manera se propone una serie de programas y actividades necesarias para su mejoramiento, además se aportan conceptos los cuales sustentan y apoyan el proceso de mejoramiento, teniendo en cuenta que los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que se trata de satisfacer a todo el talento humano cuya complejidad es diversa, la propuesta para su mejoramiento requiere de metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios genera.

Y finalmente se realiza un plan de acción el cual le hará seguimiento a la propuesta y así obtener los resultados deseados por la empresa.



## **ABSTRACT**

The behavior organizational sandal a wide variety of topics, and inside these they are the culture, the climate, the development and the change in the organizations of companies that look for to generate innovations day by day inside their different facets during their daily work.

In this investing ation, initially, the literal concepts of this terms are exposed it stops then to analyze them and to know them from the perspective of the creative atmosphere as promoter of the organizational, same development that contributes an enormous diversity of knowledge that you/they support and they base the daily chore so much of the directive, as administrative and operative personnel of the organizations and who they know that this power is an alone tool if action is.

Keeping in mind that, the processes of change are not easy to manage, since the working with the human factor whose complexity is diverse, it requires flexible methodologies that are adapted to the problem that you/they are generated with these changes.

And finally make a plan of action which will follow up the proposal and obtain the results desired by the company.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION	27
1. ASPECTOS GENERALES	29
1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	29
1.2 TEMA DE INVESTIGACION	29
1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO	29
1.3.1 Tiempo	29
1.3.2 Espacio Geográfico	29
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	30
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	30
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	31
3. OBJETIVOS	32
3.1 OBJETIVO GENERAL	32
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
4. JUSTIFICACIÓN	32
5. MARCO DE REFERENCIA	35
5.1 MARCO TEORICO	35
5.1.1 Concepto de Clima organizacional. Existen diferentes definiciones sobre este tema.	35
5.1.2 Dimensiones del clima organizacional	37
5.2 MARCO HISTORICO	43
5.3 MARCO CONTEXTUAL	44
5.3.1 Misión	45
5.3.2 Visión	45
5.3.3 Objetivos	45
5.3.4 Principios básicos	45
5.3.5 Estructura Organizacional	46
5.4 MARCO NORMATIVO	47

6.	ASPECTOS METODOLOGICOS	49
6.1	METODO DE LA INVESTIGACION	49
6.2	TIPO DE ESTUDIO	49
6.3	FUENTES E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	49
6.3.1	Fuentes primarias	49
6.3.2	Fuentes Secundarias	51
6.4	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	51
6.4.1	Tabulación de datos	51
6.4.2	Presentación de la información	51
6.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	52
7.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
7.1	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “ CENTRO DE SALUD FUNES” EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	54
7.1.1	Claridad Organizacional	55
7.1.2	Estructura Organizacional	56
7.1.3	Políticas	57
7.1.4	Procesos	63
7.1.5	Estilos de dirección	66
7.2	SATISFACCION Y ACTITUDES DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL “CENTRO DE SALUD FUNES” EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	71
7.2.1.	Satisfacción y estabilidad	71
7.2.2.	Actitudes	73
7.3	SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “CENTRO DE SALUD FUNES” EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	83
7.3.1	Fortalezas y oportunidades	83
7.3.1.1	Fortalezas	83
7.3.1.2	Oportunidades para mejorar	84

8.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “CENTRO DE SALUD FUNES” EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	86
8.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	87
8.1.1	Objetivo General	87
8.1.2	Objetivos Específicos	87
8.2	MODELO DE LOS FACTORES FAVORABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	87
8.3	PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	90
8.3.1	Programa de reformulación del la cultura organizacional	90
8.3.2	Programa de mejoramiento de la estructura organizacional	95
8.3.3	Programa de capacitación para el personal de la organización	97
8.3.4	Programa de motivación para el personal de la organización	101
8.3.5	Programa de comunicación efectiva para la organización	104
8.3.6	Programa de instauración de equipos de trabajo auto dirigidos	108
8.4	PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA	111
8.5	INDICADORES DE CONTROL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	112
8.6	SEGUIMIENTO	113
9.	PLAN DE ACCIÓN QUE PERMITA HACERLE SEGUIMIENTO A LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	114
9.1	PLAN DE ACCION EMPRESA “CENTRO DE SALUD FUNES” EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	115
10.	CONCLUSIONES	124
11.	RECOMENDACIONES	126
	BIBLIOGRAFÍA	128
	NETGRAFÍA	129
	ANEXOS	130

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Operacionalización de los factores de clima organizacional .....	53
Tabla 2. Presupuesto General de la propuesta.....	111

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado.....	55
Cuadro 2. Opinión sobre si la actual estructura organizacional de la empresa permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos. ....	57
Cuadro 3. Libertad de informarse en forma efectiva y oportuna.....	58
Cuadro 4. Comunicación con los miembros de la organización .....	59
Cuadro 5. Oportunidad de opinar libremente .....	60
Cuadro 6. Opiniones tomadas en cuenta para el mejoramiento de procesos organizacionales. ....	61
Cuadro 7. Temas que el Centro de Salud debería Brindar Capacitación .....	62
Cuadro 8. Sistema de Planificación de Actividades.....	64
Cuadro 9. Dificultades presentadas en el trabajo .....	65
Cuadro 10. Solución de dificultades por parte de los directivos .....	66
Cuadro 11. Realización de Inducción, información de funciones operativas, cultura y filosofía. ....	67
Cuadro 12. Valoración o incentivos por creatividad, productividad y calidad en el trabajo.....	69
Cuadro 13. Preferencia de incentivos por alto desempeño.....	70
Cuadro 14. Oportunidades de trabajo satisfactorio que existen en la empresa ..	72
Cuadro 15. Estabilidad laboral en la empresa.....	73
Cuadro 16. Gusto por formar parte de la organización.....	74
Cuadro 17. Porque le agrada el trabajo que realiza .....	75
Cuadro 18. Satisfacción con las instalaciones .....	76

Cuadro 19.	Logro de calidad, creatividad y productividad mediante la utilización de los elementos de trabajo.....	77
Cuadro 20.	Elementos de trabajo.....	78
Cuadro 21.	Descripción del Clima Organizacional en el “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado.....	80
Cuadro 22.	Programa de reformulación del la cultura organizacional .....	92
Cuadro 23.	Programa de capacitación para el personal de la empresa.....	99
Cuadro 24.	Programa de motivación para el personal de la organización.....	102
Cuadro 25.	Programa de comunicación efectiva para la organización.....	105
Cuadro 26.	Programa de instauración de equipos de trabajo auto dirigidos ....	109
Cuadro 27:	Indicadores de control del clima organizacional .....	112
Cuadro 28:	Programa de reformulación del la cultura organizacional .....	115
Cuadro 29:	Programa de capacitación para el personal de la empresa.....	117
Cuadro 30:	Programa de motivación para la organización .....	119
Cuadro 31:	Programa de comunicación efectiva para la organización.....	120
Cuadro 32:	Programa de instauración de equipos de trabajo auto dirigidos ....	122

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. Conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado.....	56
Grafica 2. Opinión sobre si la actual estructura organizacional de la empresa permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos. ....	57
Grafica 3. Libertad de informarse en forma efectiva y oportuna.....	58
Gráfica 4. Comunicación con los miembros de la organización .....	59
Gráfica 5. Oportunidad de opinar libremente .....	60
Grafica 6. Opiniones tomadas en cuenta para el mejoramiento de procesos organizacionales. ....	61
Grafica 7. Temas que el Centro de Salud debería Brindar Capacitación .....	62
Gráfica 8. Sistema de Planificación de Actividades.....	64
Grafica 9. Dificultades presentadas en el trabajo .....	65
Gráfica10. Solución de dificultades por parte de los directivos .....	66
Gráfica 11. Realización de inducción, información de funciones operativas, cultura y filosofía .....	68
Gráfica12. Valoración o incentivos por creatividad, productividad y calidad en el trabajo.....	69
Gráfica13. Preferencia de incentivos por alto desempeño.....	71
Grafica14. Oportunidades de trabajo satisfactorio que existen en la empresa ..	72
Gráfica 15. Estabilidad laboral en la empresa.....	73
Gráfica16. Gusto por formar parte de la organización.....	74
Gráfica17. Porque le agrada el trabajo que realiza .....	75
Gráfica18. Satisfacción con las instalaciones .....	76



Gráfica 19.	Logro de calidad, creatividad y productividad mediante la utilización de los elementos de trabajo.....	77
Gráfica 20.	Elementos de trabajo.....	79
Gráfica 21.	Descripción del Clima Organizacional en el “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado.....	80

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelo de los factores favorables del clima organizacional .....	88
Figura 2. Estructura Organizacional de la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado .....	96
Figura 3. Plan estratégico .....	114

## LISTA DE ANEXOS

	Pág
<b>Anexo 1.</b> Encuesta dirigida a los empleados de la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado.	131

## GLOSARIO

**ACTITUD:** Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o hacia alguien que se manifiesta en nuestras creencias, sentimiento o conducta proyecta.

**ADMINISTRACION:** Es un proceso de planeación, organización y control de actividades. La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

**AMBIENTE:** Serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder.

**APERTURA:** Tener la disposición para recibir críticas.

**APRENDIZAJE:** Cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia.

**AUTOEFICACIA:** Convicción de que uno puede actuar adecuadamente en una situación. Se compone de tres dimensiones: magnitud, intensidad y generalidad.

**AUTOESTIMA:** Grado en que una persona se acepta o se rechaza.

**CALIDAD:** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

**CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO:** Grado hasta el cual los miembros de una organización pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes, mediante las experiencias organizacionales.

**CAMBIO ORGANIZACIONAL:** Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior.

**CAPITAL HUMANO:** Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización, para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía.

**CARGO:** Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** El Clima Organizacional es un indicador de la gestión al interior de la empresa, es un claro diagnóstico de cómo

están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores.

**COMPENSACIÓN:** Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito organizacional.

**COMUNICACIÓN:** Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. El proceso de comunicación tiene los siguientes elementos: emisor o fuente: persona que emite el mensaje; transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal; canal: parte del sistema que se refiere a la conducción de algún mensaje entre puntos físicamente distantes; receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje, y destino: persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

**CONFIABILIDAD:** Método de medición cualitativa que sugiere que los mismos datos deben ser observados cada vez que se realiza una observación del mismo fenómeno. Grado en que una prueba proporciona resultados consistentes.

**CONOCIMIENTO:** Conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, modelos, procedimientos, técnicas; etc, que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad. El conocimiento es lo que un individuo debe saber para vivir productivamente una experiencia concreta.

**CONTROL:** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

**COORDINACION:** proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincronizar recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

**CREATIVIDAD:** Generación de una idea nueva.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de su posiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

**DELEGAR:** El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

**DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:** Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

**DESCRIPCION DEL PUESTO:** Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un cargo.

**DIAGNÓSTICO:** Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

**DIFERENCIACION ORGANIZACIONAL:** Grado de diferencia entre las unidades de la organización debido a la especialización de su personal en funciones y tareas específicas.

**DIRECCION:** Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

**DIVISIÓN DEL TRABAJO:** Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

**EFICACIA:** Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

**EFICAZ:** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

**EFICIENCIA:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

**EMPRENDEDOR:** El iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.

**ENTORNO:** Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

**EQUIDAD:** Percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa.

**EQUIPOS:** Hoy en día se llama equipo a un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado.

**ESPECIFICACION DEL PUESTO:** Documento que establece el perfil mínimo de calificaciones aceptables que una persona debe poseer para desempeñar un puesto particular.

**ESTANDAR:** Unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio. Método documentado y el mejor conocido para realizar alguna tarea o proceso.

**ESTATUS:** Categoría o el rango social definido que los demás conceden a un grupo o a los miembros del grupo.

**ESTRATEGIA:** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

**ESTRÉS:** Estado físico y mental causado por una amenaza percibida de peligro (físico o emocional) y la presión para eliminarla.

**ESTRUCTURA ORGANICA:** Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente funcional, como de un gerente de proyecto. Busca la mayor integración de recursos especializados. Estructura que crea dos líneas de autoridad, combina la departamentalización de las funciones y de los productos.

**ÉTICA:** Principios que distinguen al comportamiento correcto e incorrecto. Disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o lo incorrecto.

**EVALUACION DE DESEMPEÑO:** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

**GERENTE:** Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

**GESTIÓN:** Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Es todo lo que está asociado con el crecimiento, la mejor forma de trabajar, de gerenciar la gente y lograr su desarrollo, tanto como individuos, como de éstos formando parte de una organización y conformando ambos un sistema.

**GLOBALIZACION:** Fenómeno que se expresa en la conformación de un solo mercado mundial de la economía. Tiene repercusiones en la vida cultural, social y los ámbitos de la tecnología.

**GRUPO DE TRABAJO:** Conjunto organizado que se hace responsable de un resultado.

**HABILIDAD HUMANA:** Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

**HABILIDAD TÉCNICA:** Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación.

**INFLUENCIA:** La habilidad para hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad.

**INTEGRACION ORGANIZACIONAL:** Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

**LIDERAZGO:** Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

**MADUREZ:** Capacidad y voluntad de las personas que aceptan la responsabilidad de guiar su propia conducta. Estado de equilibrio que permite llegar a la mayor plenitud de la personalidad, a la comprensión y a la aceptación de sí mismo, de los demás y del entorno social.

**MEDIO AMBIENTE:** Contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, persona o grupo).

**METAS:** Establecen qué es lo que se va a lograr o cuando serán alcanzados los resultados, pero no se establecen como serán logrados.

**MISIÓN:** Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

**MOTIVACIÓN:** Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. La gerencia del talento humano alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar al máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

**NORMAS:** Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

**OBJETIVOS:** Son los propósitos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los



documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales. Los objetivos naturales de una empresa en general son: satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad: proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción; aumentar el bienestar de la sociedad haciendo uso racional de los recursos; proporcionar un retorno justo a los factores de entrada y crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

**ORGANIGRAMA:** Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

**ORGANIZACIÓN:** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

**ORGANIZACIÓN FORMAL:** División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

**ORGANIZACIÓN INFORMAL:** La “organización” que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

**PARADIGMA:** Es un modelo o esquema fundamental que organiza nuestras opiniones con respecto a algún tema en particular.

**PERCEPCION:** Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.

**PLANIFICACIÓN:** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA:** Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

**PODER:** La habilidad para castigar o recompensar sin autoridad. Capacidad de afectar al comportamiento de otras personas, con o sin su consentimiento.

**POLITICAS:** Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra

vez en el ambiente de una organización.

**PROCESO:** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

**PRODUCTIVIDAD:** Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

**PROGRAMAS:** Secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por políticas, serán logrados los objetivos.

**RECURSOS HUMANOS:** La administración de recursos humanos tradicionalmente ha consistido en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las persona que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa e indirectamente con el trabajo.

**RELACIONES HUMANAS:** Acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas.

**RETROALIMENTACIÓN:** Este proceso se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojala con alguna frecuencia la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva; la persona que recibe la retroalimentación al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento; seguramente procuraran mantenerlo o mejorarlo aún más, pero si es negativa tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes; si así lo desea. La retroalimentación debe hacerse, entonces con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. Este proceso puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

**ROL:** Una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social.

**SISTEMA:** Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

**SISTEMA GERENCIAL:** Es todo lo que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos, reglas que facilitan los procesos administrativos.

**SISTEMA SOCIAL:** Está relacionado con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales.

**SOCIALIZACION:** Proceso por el que las personas aprenden e interiorizan en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente. Proceso que adapta a los trabajadores a la cultura organizacional. Actividades emprendidas por la organización para integrar los propósitos de la organización y del individuo.

**TECNOLOGÍA:** La forma en que la organización convierte insumos en bienes o servicios.

**TEORIA:** Es una explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida.

**TORMENTA DE IDEAS:** Técnica que promueve la creatividad fomentando la generación de ideas por medio de la discusión no crítica.

**VALORES:** Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

**VALOR ESTRATÉGICO:** Es sostener y mejorar el posicionamiento y la participación en el mercado de las organizaciones, fortalecer sus alianzas estratégicas y en definitiva incrementar su capacidad de competir por los recursos; todo lo cual, en última instancia se debe traducir en valor financiero.

**VISIÓN:** Una percepción clara del futuro de una organización.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación consiste en el mejoramiento del Clima Organizacional en el Centro de Salud Municipio de Funes.

Toda organización es diseñada para que cumpla una meta y logre sus objetivos, esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

El Clima Organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

En síntesis el Clima Organizacional es preciso en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la misma. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados como son: el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, estos deben ser principios básicos para el desarrollo integral de las empresas.

Es por ello que El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional, este puede ser un vinculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

En la empresa últimamente se ha venido presentando una serie de inconvenientes que afecta directamente a la organización como tal, entre ellos esta: La falta de motivación hacia sus empleados y por ende la deficiente atención hacia los clientes lo que incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral, debido a que el clima que allí se desenvuelve no está permitiendo el desarrollo eficaz de las actividades que tiene cada trabajador.

Lo que indica que de continuar esta situación se podría llegar al descontento total por parte de los usuarios, generando la pérdida de la misma, y no solo eso, si no también el descontrol del personal que allí labora, lo que contribuiría en la formación de un ambiente de insatisfacción e incertidumbre dentro de la empresa.

Por ello es preciso que se busque alternativas de solución, mediante estrategias que permitan mejorar el clima organizacional que allí se está desarrollando.

Partiendo de esta problemática surge la necesidad de diseñar estrategias que mejoren el clima organizacional en el Centro de Salud Funes.

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en el centro de salud del municipio de Funes

### **1.2 TEMA DE INVESTIGACION**

Esta investigación está dirigida a la elaboración de una propuesta de mejoramiento para el Clima Organizacional del Centro de Salud de Funes, ya que es una herramienta fundamental para la Gestión del Talento Humano, y poder así lograr las metas y los objetivos institucionales, y lo más importante alcanzar un ambiente de trabajo agradable y ameno.

### **1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO**

1.3.1 Tiempo: el tiempo de esta investigación, se da a partir del mes de febrero del 2011, en el desarrollo del decimo semestre, con la finalidad de plantear el anteproyecto, para posteriormente continuar con la investigación correspondiente. Y lograr así la totalidad del proyecto en el mes de junio.

#### **1.3.2 Espacio Geográfico:**

La investigación se realizara en la empresa Social de Estado, Centro de Salud Funes, ubicada en el Municipio de Funes, en el barrio Avenida Esperanza, teléfono, 7-789005, 7-789139, correo institucional: esefunes@yahoo.es.

## 2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las organizaciones están demostrando mayor interés en la calidad de vida laboral del personal a diferencia de años pasados donde a los empresarios les importaba básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Es cierto que “El Centro de Salud de Funes”, ha desarrollado sus labores y han prestado su servicio de manera positiva, cumpliendo todos sus retos institucionales, pero para el mejoramiento continuo y lograr así el cumplimiento de de sus metas, no han tenido en cuenta los actuales estudios sobre clima organizacional q están dirigidos al mejoramiento del talento humano, al ser una empresa única en prestar el servicio de salud en el municipio de Funes, no visualiza empresas competitivas, lo que hace que la empresa se encamine en prestar un servicio adecuado a la comunidad Funeña, sin tener muy en cuenta el ambiente del personal que labora en ella.

El Centro de Salud semanalmente realiza reuniones internas, con el fin de elaborar las actividades que se desarrollaran en el mes, sin estas acciones se ven afectadas las tareas y atraso el rendimiento y cumplimiento de los objetivos.

Además el Centro de Salud no cuenta con programas que estén encaminados al mejoramiento del clima organizacional, como la comunicación, capacitación, integración, la motivación, etc.

Sin embargo, la percepción de los factores organizacionales de los empleados del Centro no es totalmente negativa, a pesar de la empresa no cuenta con prácticas de dirección adecuadas, ni procesos que permitan algún tipo de influencia sobre el comportamiento de sus trabajadores, siendo fundamental realizar el diagnóstico para el diseño de la propuesta de mejoramiento que permita un adecuado ambiente del Talento Humano.

Es por esto que se debe mejorar el clima laboral de los empleados, puesto que el CENTRO DE SALUD DEL MUNICIPIO DE FUNES es una entidad prestadora del servicio de salud, esta debe contar con un adecuado clima organizacional y con un excelente personal.

Ya que los empleados son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la buena atmósfera en el trato es indispensable

para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior se propone alternativas de solución encaminadas a mejoras dichas situaciones y que orienten a diferentes cursos de acción.

## 2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué importancia trae la elaboración de una propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional en el CENTRO DE SALUD FUNES?



### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar una propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional del Centro de Salud del Municipio de Funes, que permita un ambiente laboral agradable para dar cumplimiento con los objetivos institucionales.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual del clima organizacional del Centro de Salud de Funes.
- Identificar las condiciones que influyen en el clima organizacional del Centro de Salud de Funes, en términos de estructura organizacional, políticas, procesos y estilos de dirección.
- Diseñar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la institución “Centro de Salud Funes”.
- Elaborar un plan de acción que permita hacerle seguimiento a la propuesta de mejoramiento.

## 4. JUSTIFICACIÓN

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

También es necesario tener en cuenta que el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

De acuerdo con esto, se sabe que es fundamental tener un buen clima organizacional, sabiendo que este proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEORICO

5.1.1 Concepto de Clima organizacional. Existen diferentes definiciones sobre este tema.

“El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Gonçalves define que *“De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.”*<sup>1</sup>

Forehand y Gilmer (1965) estos investigadores manifiestan que el clima organizacional es un *“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.”*<sup>2</sup> Chiavenato presenta el clima organizacional como un modo de vida,

---

<sup>1</sup> GONÇALVES, Alexis. El clima organizacional. México: Mc Graw Hill, 1997. 466 p

<sup>2</sup> ESCART, María (2003). Definición de clima laboral. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=241> (06/05/09)

*un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de terminada organización.*<sup>3</sup>

Dessler afirma que el clima organizacional es “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”<sup>4</sup>

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”<sup>5</sup>

Waters, representante del enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”<sup>6</sup>

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, éstos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que:

- 11. describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica)
- b) son relativamente estables en el tiempo
- c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”<sup>7</sup>

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores definen al clima como:

---

<sup>3</sup> MARIN, Pablo (2003). Cuáles son las características de las organizaciones exitosas. Disponible en: [http://www.slideshare.net/j\\_rojas00/chiavenato-comportamiento](http://www.slideshare.net/j_rojas00/chiavenato-comportamiento)

<sup>4</sup> DESSLER. Gary. Organización y Administración. México: Prentice Hall Interamericana, 1993, p. 181.

<sup>5</sup> Ibid. p. 182

<sup>6</sup> Ibid. p. 183

<sup>7</sup> BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas. 1997. p. 17

“Elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”<sup>8</sup>

La definición de Halpin y Crofts para el clima organizacional es el siguiente: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.<sup>9</sup> Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Tomando como base los anteriores conceptos, se puede llegar a la siguiente definición de clima organizacional.

El clima organizacional es el medio ambiente interno de la empresa, relacionado con la atmósfera psicológica, de la cual está ligada la satisfacción laboral que depende directamente de las percepciones que el trabajador tenga de su empresa, dependiendo en gran medida de las interacciones, relaciones y actividades por las cuales cada miembro de la organización enfrenta diariamente, de ahí la importancia del clima organizacional, ya que según su resultante induce positiva o negativamente en el comportamiento de los trabajadores.

#### 5.1.2 Dimensiones del clima organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- a. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- b. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- c. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

---

<sup>8</sup> Ibíd. P. 18

<sup>9</sup> DESSLER. Gary. Op. Cit. p. 182

- d. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- e. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- f. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- g. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
  
- h. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.<sup>10</sup>

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- a. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- b. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- c. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- d. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- e. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- f. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.<sup>11</sup>

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

---

<sup>10</sup> BRUNET, Op. Cit. p. 45

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p. 46

- a. Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- b. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- c. Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- d. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- e. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- f. Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- g. Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- h. Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- i. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- j. Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- k. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.<sup>12</sup>

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- a. Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 48



- b. Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- c. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- d. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- e. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- a. Autonomía Individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- b. Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- c. Tipo de recompensa: Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- d. Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- a. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- b. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- c. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

- Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista.
- Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de

prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Para esta investigación se recopiló todos los determinantes del clima organizacional, descritos anteriormente por los autores, los cuales a continuación se mencionan.

- La claridad organizacional
- La estructura organizacional
- Participación y Autonomía
- Instalaciones
- Trabajo gratificante
- Desarrollo personal
- Elementos del trabajo
- Fomento de las buenas relaciones interpersonales
- Estabilidad laboral
- Valoración del trabajo
- Agilidad
- Inducción
- Imagen de la empresa

*Dentro del concepto de clima organizacional, es importante definir en su totalidad un aspecto que involucra en su totalidad al clima, el cual es la cultura organizacional. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.<sup>13</sup> Engloba además modos de vida,*

---

<sup>13</sup> D.R, Kingdon. Matrix Organization, Managing. Information Technologies. Londres: Tavistock, 1973. Pág. 95

*ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.<sup>14</sup>*

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...".

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.<sup>15</sup>

## 5.2 MARCO HISTORICO

El Municipio de Funes fue fundado el 02 de junio de 1616, por los Padres Jesuitas: Lucas Funes y Miguel de Téllez.

En cuanto a la Geografía del Municipio de Funes, se encontró que en el mapa de regiones fisiográficas de Nariño, que Funes se encuentra, dentro de la región andina, en un sitio donde confluyen dos regiones naturales: la zona andina de la cordillera centro-oriental y la vertiente-oriental andina; en el territorio municipal se

---

<sup>14</sup> HAMPTON R, David. Administración. Mexico: Ediciones McGraw-Hill. 2002. Pág. 198

<sup>15</sup>

encuentran casi todos los pisos térmicos, desde el cálido hasta el páramo. La relación entre la altitud y la temperatura determinan los diferentes pisos térmicos. Esto se puede clasificar en el municipio de Funes de la siguiente manera: Piso templado, Piso frío y Piso de páramo<sup>1</sup>.

El municipio de Funes se encuentra ubicado dentro de las coordenadas 0° 48' y 1° 03' de latitud norte; y los 77° 53' y 77°,33' de longitud oeste del meridiano de Greenwich, en la parte sur –occidental de la República de Colombia; y más exactamente en la región sur oriental de la zona andina conocida como el nudo de los pastos, el municipio cuenta con una extensión aproximada de 465 kilómetros. Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1000 a 3500 msnm. La Temperatura media es de 15 grados °C y la Distancia de referencia es de 65 Kilómetros a la Capital del Departamento de Nariño – San Juan de Pasto. En el Municipio de Funes encontramos una empresa prestadora de servicios llamada CENTRO DE SALUD DEL MUNICIPIO DE FUNES.

### 5.3 MARCO CONTEXTUAL

Centro de Salud Municipio de Funes, es una empresa Social del estado que presta el servicio de la Salud a toda la población del municipio de Funes.

Esta investigación se llevara a cabo en el CENTRO DE SALUD DEL MUNICIPIO DE FUNES DEPARTAMENTO DE NARIÑO con 45 empleados que laboran en este él. Es una empresa Social del estado que presta el servicio de la Salud a toda la población del municipio de Funes.

Este trabajo de grado se realiza con el fin de mejorar el Clima Organizacional tanto para la Institución, como para Empleados y Usuarios del servicio, permitiendo así mejorar la eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción logrando la calidad de vida de los empleados y prestar un mejor servicio.

Para prestar el servicio el Centro de Salud cuenta con una sede principal ubicada en el barrio Avenida Esperanza del Municipio de Funes, y cuenta con una segunda sede en el mismo barrió. La sede principal cuenta con una sala de urgencias, dos consultorios Médicos, un Odontológico, una oficina de atención al Usuario, una oficina de facturación, un consultorio de vacunación crecimiento y desarrollo, dos ambulancias y una misión médica.

En sus alrededores encontramos sitios de interés público como son: Institución Educativa Buena Esperanza, La Capilla Señor de la Buena Esperanza, empresa Mallanas, empresa Ensañar y diferentes centros educativos públicos y privados.

La mayoría de los empleados pertenecen a un estrato socio económico 1 y 2 viven en el sector urbano de Funes.

### 5.3.1 Misión:

El Centro de Salud Funes E.S.E., propende por el mantenimiento y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio de Funes, así como los del área de influencia, a partir de la prestación de los servicios de salud que cumplan con las premisas de calidad, oportunidad y eficiencia; comprometiendo el mejor talento humano tanto en el área científica como administrativa, utilizando la adecuada tecnología, acogiendo los valores de universalidad, tolerancia, respeto y compromiso, como parte integral de la sociedad.

### 5.3.2 Visión:

Ser empresa líder en la prestación de servicios de salud del nivel regional, con el mejor reconocimiento departamental y nacional por sus estándares de organización, calidad, atención y respeto a la condición humana en pro de mejorar la calidad de vida de sus usuarios.

### 5.3.3 Objetivos:

Prestación de servicios de salud, entendidos como un servicio público y como parte integral del Sistema de Seguridad Social en Salud. En consecuencia, en desarrollo de este objeto, adelantará acciones de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación.

### 5.3.4 Principios básicos:

Para cumplir con su objeto la Empresa asumirá como principios básicos la calidad, la eficiencia, la equidad y el compromiso social.

#### Principios corporativos:

**EFICIENCIA:** Utilizar en forma racional los recursos técnicos, materiales, físicos y financieros así como nuestro talento humano, con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población atendida y lograr la autosuficiencia.

**EFICACIA:** Orientada a garantizar excelentes resultados de los procedimientos aplicados para mantener o recuperar la salud de la comunidad.

**CALIDAD:** Relacionada con la atención efectiva, oportuna, personalizada, humanizada y continua, de acuerdo con los estándares aceptados sobre procedimientos científico-técnicos y administrativos mediante la utilización de la tecnología apropiada, de acuerdo con los requerimientos de los servicios de salud y las normas vigentes.

**HONESTIDAD:** En el trato ético y profesional hacia nuestros usuarios, empleados, proveedores, acreedores y la comunidad en general.

**SERVICIO:** Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros usuarios internos y externos, propiciando así una relación continua y duradera.

**DESARROLLO:** Fomentar en nuestros empleados el interés por la preparación y actualización personal y propiciar el crecimiento integral y continuo de nuestra empresa.

**JUSTICIA Y EQUIDAD:** Prestar los servicios de salud a todos nuestros usuarios sin ningún tipo de discriminación de raza, sexo, edad, filiación política o estrato socioeconómico.

**RESPECTO A LA DIGNIDAD HUMANA:** Garantizando los derechos universales e irrenunciables de la persona y de la comunidad para mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social.

**SOLIDARIDAD:** Ampliando la cobertura con servicios de salud a las personas de nuestras áreas de influencia con mayores limitaciones de acceso.

**UNIVERSALIDAD:** Atendiendo a todas las personas que soliciten nuestros servicios, sin ninguna discriminación y en todas las etapas de la vida, de conformidad con las disposiciones legales que organizan la atención en el País, y los recursos disponibles

**TRANSPARENCIA:** Derivada de la claridad, honorabilidad y ética que deben caracterizar todos los actos administrativos de la gestión pública.

**COMPROMISO SOCIAL:** Referido a la disponibilidad de la Institución de contribuir al desarrollo integral de la población poniendo lo que esté a su alcance para responder a las necesidades sociales.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Se considera la fortaleza de la institución, ya que existe un equipo multidisciplinario comprometido con el mejoramiento continuo de la Institución.

#### 5.3.5 Estructura Organizacional:

Área de Dirección. Conformada por:

Junta Directiva

Gerencia (Oficinas de asesor de Control Interno, Asesor Jurídico y Planeación)

Órganos Colegiados (Comité Técnico Científico, de Ética Hospitalaria, de Historias Clínicas, de Evaluación Terapéutica y Medicamentos y Compras y Suministros)

Área de Atención al Usuario. Conformada por.

Subdirección Científica Médica (Sección de: Servicio de Urgencias, Servicio Ambulatorio, Servicio Extramurales, Ayudas Diagnósticas y Soporte Terapéutico)

Área Logística. Conformada por:

Subdirección administrativa (Sección de información y Atención al Cliente, Recursos Financieros, Recursos Humanos, Recursos Físicos, Mantenimiento y Servicios Generales)

#### 5.4 MARCO NORMATIVO

##### LEY 909 DE 2004

Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

##### Normas Relacionadas con el Talento Humano

##### Ley 1164 de 3 de Octubre de 2007 Talento Humano.

Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.

##### Decreto 4192 de 2010

Por medio del cual se establecen las condiciones y requisitos para la delegación de funciones públicas en Colegios Profesionales del área de la salud, se reglamenta el Registro Único Nacional y la Identificación Única del Talento Humano en Salud y se dictan otras disposiciones.

##### Decreto 860 del 27 Marzo 2008

Por medio del cual se dictan medidas transitorias para la autorización del ejercicio del talento humano en salud.

##### Decreto 1730 del 21 Mayo 2008

Por medio del cual se reglamentan los mecanismos de escogencia de los representantes al Consejo Nacional de Talento Humano en Salud.

##### Decreto 2006 del 6 Junio 2008

Por el cual se crea la Comisión Intersectorial para el Talento Humano en Salud.

##### LEY 489 DE 1998

Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas



generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Otras Normas relacionadas con el funcionamiento de una IPS Resolución N° 1446 de 2006 por la cual se define el Sistema de información para la Calidad y se adoptan los indicadores de Monitoria del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la atención en Salud.

Resolución N° 4445 de 1996

Por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del Título IV de la Ley 09 de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares.

Resolución 03374 de 2000 – RIPS

Por la cual se reglamentan los datos básicos RIPS que deben reportar los prestadores de servicios de salud y las entidades administradoras de planes de beneficios sobre los servicios de salud prestados

## **6. ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **6.1 METODO DE LA INVESTIGACION**

En esta investigación se utilizara el método de investigación descriptiva, puesto que este hace referencia a estudios que pretenden obtener información respecto al estado o situación actual de un problema.

La metodología de la investigación es inductiva, debido a que se aplica a la realidad de la empresa, es decir el estudio involucra a cada uno de los miembros y factores que hacen parte de la organización.

### **6.2 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se aplicara es el estudio de caso, ya a que este permite investigar el comportamiento social, psicológico y emocional de un individuo. Este se desarrollara a partir del estudio con encuestas, el cual sirve para la recolección de información sobre los distintos factores tales como, demográficos, sociales y de opinión general.

Este tipo de estudio, permitirá la recoger información a partir de variables específicas de la organización fundamentados en los requisitos del clima organización.

### **6.3 FUENTES E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Son todas aquellas fuentes y técnicas de información que se utilizarán en esta investigación, con el fin de recolectar datos reales, que sirvan como base para la realización adecuada de la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en el Centro de Salud del Municipio de Funes, teniendo en cuenta las necesidades y condiciones actuales de la misma.

**6.3.1 Fuentes primarias:** Las fuentes primarias que se utilizan en esta investigación son la entrevista y la encuesta, los cuales se constituyen como un medio útil para obtener información objetiva y verdadera.

Las encuestas para evaluar el clima organizacional permiten, a través de una sencilla herramienta como un cuestionario, identificar cual es el sentir de una organización en un momento dado. La información recogida a través de la encuesta, siempre que ésta se confeccione y se lleve a cabo adecuadamente, permite obtener un conocimiento interno de la propia compañía que ningún asesor externo podrá nunca facilitar.

Las encuestas permiten planificar previamente qué es lo que se va a preguntar, teniendo la posibilidad de asegurarse que se pregunten todos los determinantes correspondientes al clima organizacional, sin olvidar ninguno de ellos. Este método de recolección de información permite cierta libertad del encuestado para dar respuesta a determinadas cuestiones, ya que la contestación de los interrogantes se realiza de manera anónima.

Es por esto, que al llevar a cabo un estudio de clima laboral, permite también a los empleados canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial. El hecho de permitir expresar opiniones y saber que éstas van a ser conocidas y, puede que también, tenidas en cuenta por los responsables de la gestión de empresa, redundaría ya de por sí en una mejora del clima laboral.

Con respecto a la recolección de información a partir de encuestas, se utilizara este método debido a que es la técnica más significativa y productiva para lograr datos. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como concejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos.

Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del proceso de investigación. Entre las ventajas que se encuentran por el uso de la entrevista se consideran las siguientes: técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos, la condición es oral y verbal, a través de la entrevista se pueden captar los gestos, los tonos de voz, los énfasis, etc., que aportan una importante información sobre el tema y las personas entrevistadas y como ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, etc., cosas que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde fuera.

Los instrumentos mencionados anteriormente se han diseñado con base en las variables y factores determinantes, teniendo en cuenta cada uno de los objetivos específicos hacia los que se encamina la investigación y las dimensiones recopiladas que toma en cuenta el clima organizacional, los cuales son:

- a. La claridad organizacional
- b. Participación y Autonomía
- c. Liderazgo y responsabilidad individual
- d. Instalaciones
- e. Trabajo gratificante
- f. Desarrollo personal
- g. Elementos del trabajo

- h. Fomento de las buenas relaciones interpersonales
- i. Estabilidad laboral
- j. Valoración del trabajo
- k. Agilidad
- l. Inducción
- m. Imagen de la empresa

- Técnicas estadísticas: el muestreo que se empleará para la aplicación de encuestas en la empresa objeto de estudio será no probabilístico, debido a que en la empresa la cantidad de trabajadores es de 40, por esta razón dada la poca cantidad de empleados se realizará la recolección mediante un censo, para que esta técnica proporcione información más certera y veraz.
- Recolección de datos: los cuestionarios y entrevistas se aplican en horas de oficina para que sean contestados personalmente por todos los miembros de la organización, en el desarrollo de este cuestionario es indispensable mantener una breve conversación con el encuestado respetando sus puntos de vista.

6.3.2 Fuentes Secundarias. La investigación se apoya en bibliografía existente acerca del tema estudiado que describe cada uno de los factores influyentes en el clima organizacional, tales como motivación, satisfacción, imagen de la empresa, entre otros.

## 6.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de la información parte de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de información al personal del Centro de Salud de Funes, identificando las razones por las cuales la empresa presenta elementos positivos o negativos influyentes en el clima organizacional.

Es importante mencionar que el de Centro de Salud de Funes está conformada por 40 miembros, razón por la cual se considera que es posible trabajar mediante un censo, es decir incluir en el estudio de las variables a todas las personas que laboran.

### 6.4.1 Tabulación de datos.

Después de realizar el trabajo de campo, se procede a revisar, corregir y clasificar los datos obtenidos en las encuestas de tal manera que sean precisas u completas para su tabulación.

### 6.4.2 Presentación de la información.

En el análisis de la información se analizan y explican los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, las encuestas aplicadas proporcionan información relevante en cuanto al clima organizacional así como variables y factores determinantes.

Los resultados se obtienen de la aplicación de los instrumentos a todo el personal que labora en la empresa, los cuales se muestran mediante interpretaciones descriptivas, apoyadas en gráficas, basándose en los registros totales de los cuestionarios y comentarios acerca de estos.

## 6.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para la operacionalización de variables se optara por tener por en cuenta los diferentes objetivos específicos, los cuales garantizan el análisis exhaustivo que se llevara a cabo y permitirá clasificar los resultados obtenidos como verídicos, fiables y rigurosos.

En la tabla 1 se especifica la operacionalización de variables para lo cual se ha incorporado un suficiente número de ítems necesarios para poder obtener resultados representativos, es decir se ha tomado en cuenta los elementos más influyentes del clima organizacional que determinan las percepciones, la satisfacción laboral y el comportamiento de los miembros de la organización en su área de trabajo.

**Tabla 1. Operacionalización de los factores de clima organizacional**

VARIABLE	FACTORES	INDICADOR	FUENTE
Condiciones empresariales	<b>Claridad Organizacional</b>	Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos	Directivos
	<b>Estructura Organizacional</b>	Organigrama	Directivos Personal
	<b>Políticas de Participación y Autonomía</b>	Política de información	Directivos
		Política de comunicación y toma de decisiones	
		Política de capacitación y desarrollo personal	
	<b>Procesos</b>	Planificación de procesos	Directivos Personal
		Agilidad	
	<b>Dirección</b>	Fomento de las Relaciones Interpersonales	Directivos Personal
		Valoración del Trabajo	
		Motivación	
Elementos de Trabajo			
Inducción			
Satisfacción, valores, y actitudes del personal	<b>Satisfacción y estabilidad</b>	Trabajo Gratificante	Directivos Personal
		Estabilidad Laboral	
	<b>Actitudes</b>	Imagen de la empresa	Directivos Personal
		Percepción de las Instalaciones físicas	
		Sentido de Pertenencia	
		Satisfacción en el puesto de trabajo	
	Propuesta	<b>Alternativas de Solución</b>	Objetivos
Estrategias			
Programas			
Indicadores	<b>Indicadores de Control</b>	Nivel de Aplicación	Directivos Personal
		Nivel de Cumplimiento	
		Sugerencias de Cambio	
	<b>Seguimiento</b>	Ajustes	Directivos Personal

## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente aparte se mostraran los resultados de la investigación de campo realizada a la empresa CENTRO DE SALUD FUNES empresa social del estado E.S.E, los datos a presentar se obtuvieron mediante la aplicación de cuestionarios hechos al personal de la entidad como se había estipulado en la metodología. Los resultados que se mostraran se dieron a través de interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficos generados por el software *Encuesta AS*<sup>16</sup> en el cual se introdujo la encuesta y los registros de los resultados de los cuestionarios realizados para realizar el análisis.

### 7.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “CENTRO DE SALUD FUNES” EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO

Para efectos de este estudio se entenderán como Factores del Clima Organizacional la claridad organizacional, la estructura organizacional, las políticas de participación y autonomía, los procesos, la dirección, la satisfacción y estabilidad, ya que son estas las que influyen en el medio ambiente inmediato que rodea a la empresa, así como por los factores y las condiciones que se dan dentro de la misma organización, es decir los factores que influyen en la conformidad del clima que pueden ser externos e internos.

Por tanto el clima organizacional es el reflejo o efecto resultante de:

- ✓ Las influencias de los factores externos de la organización como clientes, proveedores, presiones sindicales y de los medios de comunicación.
- ✓ Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.
- ✓ Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.
- ✓ Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.
- ✓ Los factores subyacentes de la cultura organizacional
- ✓ El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores.

Al realizar la investigación en la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado (E.S.E) y teniendo en cuenta los objetivos hacia los cuales está orientada, se pudo determinar cuáles son los factores más importantes en su clima organizacional en términos de claridad, estructura, políticas, procesos, dirección, valores, creencias y actitudes que se evidencian en los siguientes resultados.

---

<sup>16</sup> Programa de tabulación y organización de encuestas, para investigaciones, estudios de mercado etc.

7.1.1 Claridad Organizacional. Este factor es uno de los de mayor importancia en cuanto al clima organizacional, ya que la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de estrategias a ser desarrollados de forma óptima y conjuntamente por los miembros de la entidad para que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

En relación a lo anterior y de acuerdo a la investigación realizada a la E.S.E, se puede vislumbrar que el 61.54% de los empleados de la empresa tiene conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores y el 35.9% de los empleados afirma conocer algunos de los anteriores aspectos tal como lo muestra El cuadro 1 y gráfico 1.

La investigación muestra además que el 35.9% de los empleados no tiene pleno conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa esto por la falta de orientación desde la gerencia, sobre la importancia de esos factores a cada empleado, en este sentido la institución debería tener en cada oficina un documento con los valores y objetivos organizacionales.

**Cuadro 1. Conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación porcentual</b>
Si, de todo	<b>25</b>	<b>61.54%</b>
Sí, pero solo de algunos	<b>14</b>	<b>35.9%</b>
No tengo conocimiento	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

Por otro lado se evidencio en cuanto a objetivos, políticas y estrategias, que son conocidos en su totalidad, ya que periódicamente la empresa realiza reuniones, o sesiones de capacitación en las que se da a conocer las dificultades presentadas durante el desarrollo de actividades de la semana o el mes anterior, lo que se pretende con estas actividades es buscarle solución a esas inconveniencias, definiendo a su vez los objetivos, las metas, y las estrategias a desarrollar para el siguiente mes.



**Grafica 1. Conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado**



**Fuente:** Esta investigación 2011

7.1.2 Estructura Organizacional. En este factor es importante comprobar el conocimiento que tiene el personal de la empresa con respecto a la estructura organizacional, definiendo si es un medio rápido y flexible y si ésta permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos.

De acuerdo a lo anterior el 58.97% del personal afirma que la estructura organizacional siempre permite la integración de individuos y la agilización de procesos, mientras que el 33.33% dice que la estructura a veces les permite lo anterior, a su vez el 5.13% afirma que muy rara vez la estructura permite lo mencionado. (Véase cuadro 2, gráfico 2)

Con base en lo anterior se puede deducir que la empresa fomenta la responsabilidad en los empleados en relación a sus funciones, además de impulsar el trabajo en equipo en función del cumplimiento de objetivos.

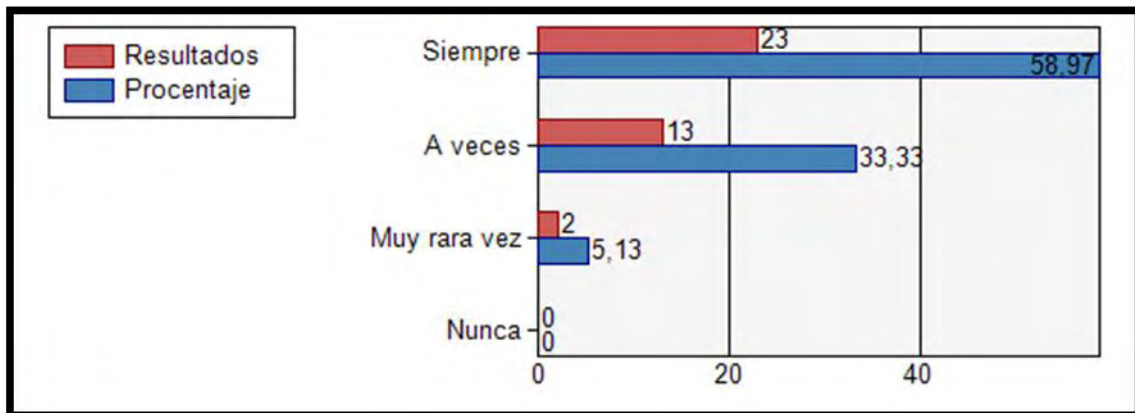
Lo anterior se sustenta en los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados a los empleados, para su entendimiento se muestran a continuación la grafica.

**Cuadro 2. Opinión sobre si la actual estructura organizacional de la empresa permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos.**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	23	58.97%
A veces	13	33.33%
Muy rara vez	2	5.13%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Grafica 2. Opinión sobre si la actual estructura organizacional de la empresa permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos.**



**Fuente:** Esta investigación 2011

7.1.3 Políticas. Para efectos de esta investigación las políticas hacen referencia a la información, comunicación, toma de decisiones, política de capacitación y desarrollo personal; ya que estas influyen en el comportamiento de los empleados de la empresa y en el cumplimiento de los objetivos<sup>17</sup>

Según la investigación se pudo determinar que el principal factor que permite que se logre lo referente al mejor cumplimiento de objetivos y se logre una diferencia frente a otras empresas es el factor humano, mediante el desarrollo de sus capacidades se permite crear ventajas competitivas frente a las demás empresas respondiendo a los intereses y objetivos de la empresa.

<sup>17</sup> Para efectos de esta investigación las políticas hacen referencia a la información, comunicación, toma de decisiones, política de capacitación y desarrollo personal; ya que estas influyen en el comportamiento de los empleados de la empresa y en el cumplimiento de los objetivos

Para que el clima organizacional de una empresa sea agradable es muy importante la participación de los empleados de la misma en todo lo directamente relacionado con su trabajo. Al realizar esta investigación se buscó definir si los empleados de la empresa tienen la posibilidad de informarse de manera efectiva y oportuna, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.

En relación a lo anterior se indagó con respecto a la política de información, de lo cual surgió que el 53.85% de las personas encuestadas afirman que siempre tienen la libertad de informarse y el 43.59% a veces tiene esta posibilidad. (Véase cuadro 3, gráfico 3).

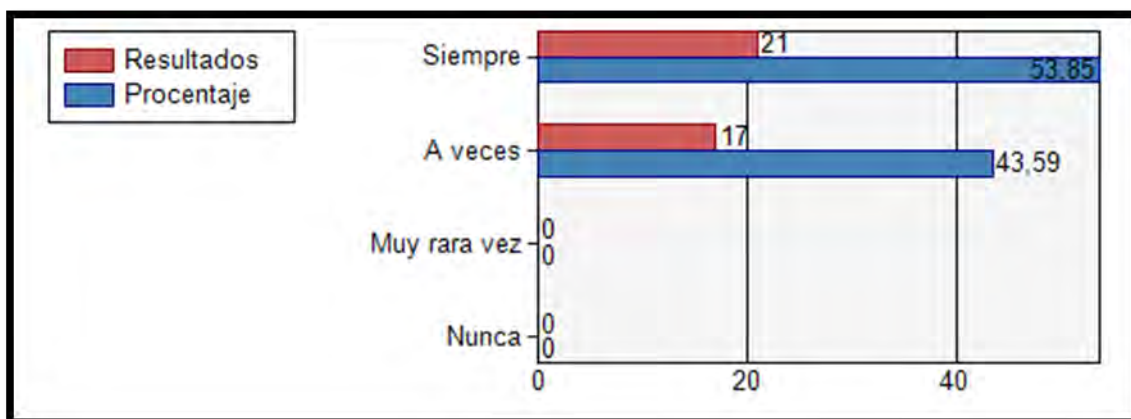
Se pudo constatar en los resultados encontrados que esta se debe a que en la empresa Centro de Salud Funes se realizan reuniones y capacitaciones semanales y mensuales para lograr los objetivos y metas tanto semanales como mensuales, es importante señalar que en estas sesiones los empleados pueden expresar sus opiniones e informarse de la situación actual y los resultados obtenidos en las diferentes actividades del mes.

**Cuadro 3. Libertad de informarse en forma efectiva y oportuna.**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	21	53.85%
A veces	17	43.59%
Muy rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Gráfica 3. Libertad de informarse en forma efectiva y oportuna.**



**Fuente:** Esta investigación 2011

Para efectos de este trabajo, es importante determinar cómo se desarrolla la comunicación con todos los miembros de la empresa. Por tanto el análisis sobre la política de comunicación y toma de decisiones correspondiente al factor de participación y autonomía, resulto procedente por los efectos que tiene sobre la satisfacción laboral<sup>18</sup>.

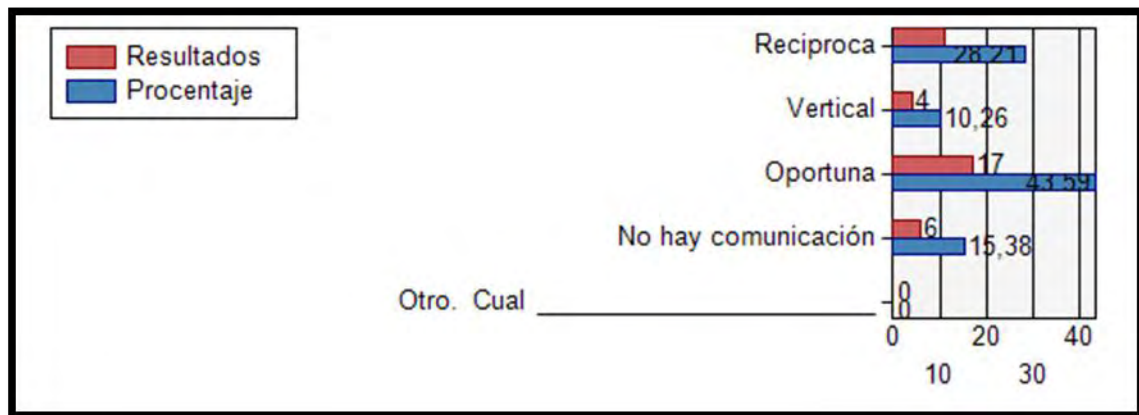
En torno a lo anterior y Según los resultados el 43.59% de los encuestados considera que la comunicación se da de manera oportuna, el 28.21% de manera recíproca, es decir existe una retroalimentación de información, por otra parte el 15.38% afirma que en la empresa no hay comunicación y el 10.26% considera que la comunicación es vertical. De acuerdo a estos datos la empresa cuenta con una buena comunicación pero falta más motivación o incentivos para lograr que la comunicación, fluya sin problema entre sus miembros. (Véase cuadro 4, grafica 4).

**Cuadro 4. Comunicación con los miembros de la organización**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Recíproca	12	28.21%
Vertical	4	10.26%
Oportuna	17	43.59%
No hay comunicación	6	15.38%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Gráfica 4. Comunicación con los miembros de la organización**



**Fuente:** Esta investigación 2011

<sup>18</sup>una excelente comunicación permite a las personas realizar su trabajo con mayor efectividad, agilidad, creatividad y productividad. Y esto se ve reflejado en un ambiente de trabajo satisfactorio.

Siguiendo con la comunicación siempre es importante analizar si ésta se desarrolla de manera efectiva, en este caso observar si el Centro de Salud da la oportunidad de que los trabajadores expresen sus opiniones en cualquier momento o durante los espacios de planificación de actividades. Ya que son ellos quienes están directamente involucrados en las funciones que desempeñan en la empresa y son ellos los que desarrollan y evalúan el procedimiento que se le da a las actividades, ya que sus opiniones son de gran valor para la empresa.

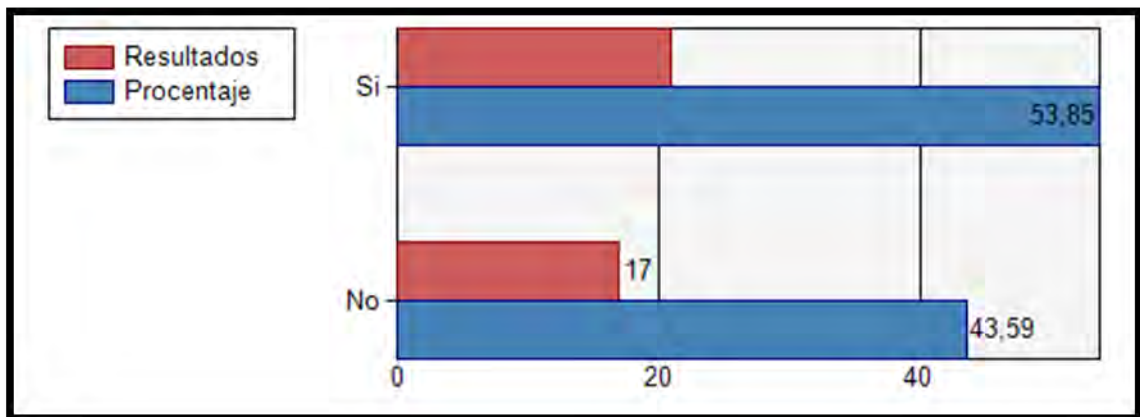
A continuación y de acuerdo a los resultados se identificará si los directivos de la empresa realmente dan la oportunidad a todos sus empleados de opinar libremente. En este sentido del personal encuestado, el 53.85% ha expresado libremente sus opiniones y el 43.59% aún no lo ha hecho. (Véase cuadro 5, gráfico 5).

**Cuadro 5. Oportunidad de opinar libremente**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Si	22	53.85%
No	17	43.59%
Total	38	100%

Fuente: Esta investigación 2011

**Gráfica 5. Oportunidad de opinar libremente**



Fuente: Esta investigación 2011

Continuando con el análisis es importante definir si la opinión de los trabajadores se les está tomando verdaderamente en cuenta, ya que este es un factor influyente en la satisfacción laboral. Los trabajadores deben sentirse importantes en la organización.

En el Centro de Salud Funes, Empresa Social de Estado, el 38.46% de los empleados afirma que sus opiniones en el mejoramiento de procesos

organizacionales a veces son tomadas en cuenta, el 23.08% a siempre igual que muy rara vez con el 23.08% y 7.69% nunca. (Véase cuadro 6, Gráfica 6).

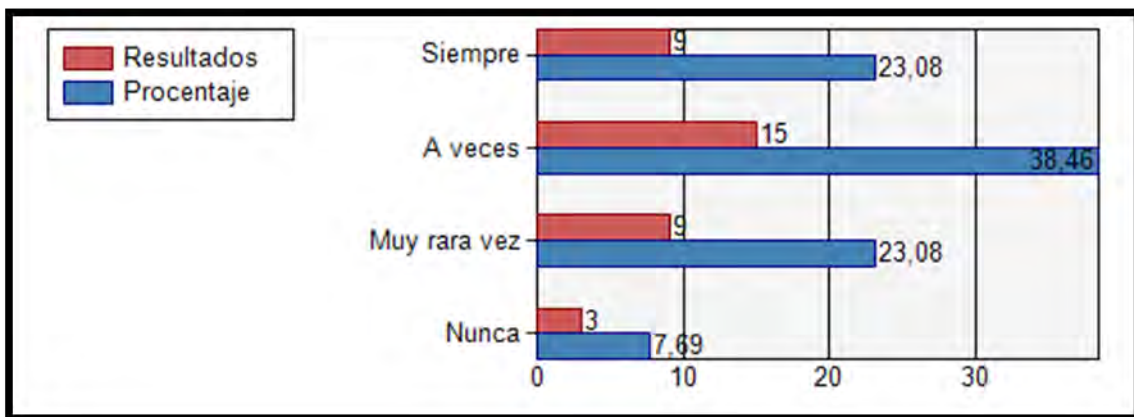
Estas cifras nos dan a conocer que existen espacios para exponer opiniones, pero los directivos o el equipo de trabajo no está tomando en cuenta sus opiniones en el mejoramiento de procesos, lo que afecta la motivación y la eficiencia con la que los trabajadores desarrollan sus funciones, impactando notablemente el logro de objetivos organizacionales.

**Cuadro 6. Opiniones tomadas en cuenta para el mejoramiento de procesos organizacionales.**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	9	23.08%
A veces	15	38.46%
Muy rara vez	9	23.08%
Nunca	3	7.69%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Gráfica 6. Opiniones tomadas en cuenta para el mejoramiento de procesos organizacionales.**



**Fuente:** Esta investigación 2011

Teniendo en cuenta el contexto, es muy importante que la empresa realice capacitaciones tanto a directivos como a todos sus empleados, ya que es uno de los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al personal al proceso,

mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

A través de la capacitación los directivos hacen que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en su puesto de trabajo.

Continuando con la política de capacitación brindada en el puesto de trabajo

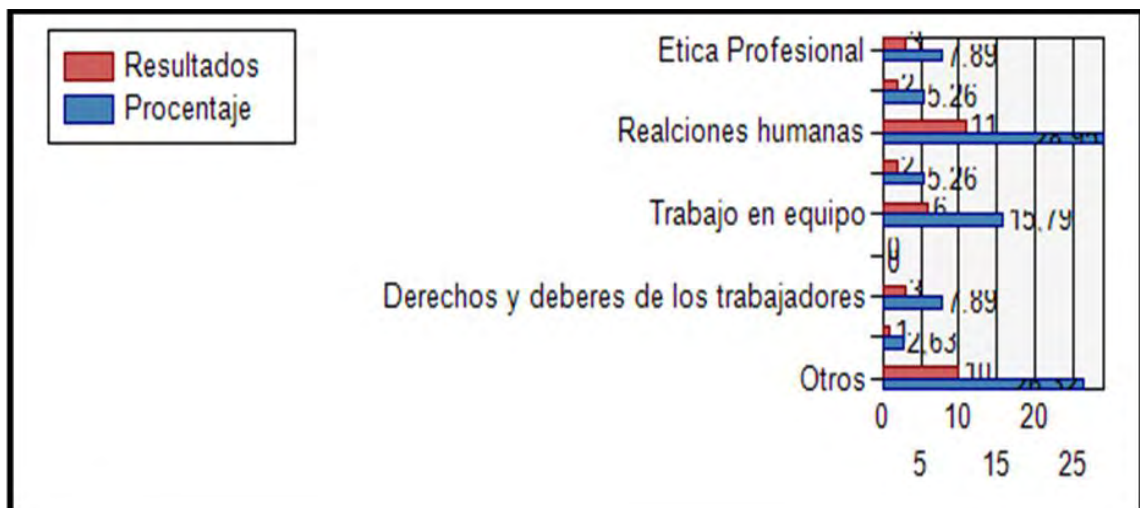
(cuadro 7, gráfica 7)

**Cuadro 7. Temas que el Centro de Salud debería Brindar Capacitación**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Ética Profesional	3	7.89%
Atención al Usuario	2	5.26%
Relaciones Humanas	11	28.93%
Salud Ocupacional	2	5.26%
Trabajo en Equipo	6	15.19%
Derechos y deberes de los trabajadores	3	7.89%
Ambiente Laboral	1	2.63%
Otro.	10	28.37%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Gráfica 7. Temas que el Centro de Salud debería Brindar Capacitación**



**Fuente:** Esta investigación 2011

Según, estos resultados el 28.93% de los encuestados afirman que el Centro debería capacitar en Relaciones Humanas, puesto que es muy necesario para el ambiente

laboral, el 15.19% en Trabajo en equipo, para cumplir con éxito sus funciones, 7.89, afirma que es necesario capacitarse en Ética Profesional y Deberes y Derechos de los trabajadores, el 5.26% en Atención al Usuario, igualmente el 2.63% afirma que deben ser capacitados en ambiente laboral.

El 28.37% de los encuestados mencionan otros temas en los cuales deben ser capacitados, como son Capacitaciones por la Psicóloga, trabajo social, y de acuerdo a cada profesión si tiene temas como, Actualización de protocolos, Importancia de la salud oral, Técnicas de Laboratorio, garantías de la calidad en Salud.

Hoy en día las diversas técnicas modernas de formación y capacitación organizacional, permiten mayores posibilidades de desarrollo profesional que mediante su aplicación, ofrece las mejores oportunidades de realización, manteniendo a todos sus miembros a la vanguardia en el desarrollo de sus funciones de manera competitiva y satisfecha con su labor.

Obteniendo las cifras de análisis de la organización, ésta debe considerar la aplicación de políticas que fomenten la auto superación que permitan el crecimiento intelectual mediante herramientas de entrenamiento y estructura ofrecidas por la empresa, con procesos de medición y control, dirigido a todo el personal tanto directivo como a los demás miembros, contribuyendo así al desarrollo del intelecto, la capacidad y la eficiencia en función de su trabajo.

7.1.4 Procesos. Analizando los procesos que intervienen en el desarrollo del clima organizacional se toman en cuenta la planificación y agilidad en los procesos organizacionales, ya que estos tienen como eje principal al talento humano en el avance oportuno de las diferentes actividades.

El Centro de Salud, para el cumplimiento oportuno de sus objetivos organizacionales, desarrolla una metodología de planificación de actividades semanales y mensuales, en el cual realiza un cronograma de actividades definiendo las personas a cargo. Con respecto a si los miembros de la organización se sienten a gusto con este sistema de planificación, el 46.15% lo definió como flexible, 43.59% preciso y oportuno y el 7.69% restante como rígido. (Véase cuadro 8, Grafica 8). Las anteriores cifras destacan la conformidad de sus miembros con el sistema de planificación de actividades, debido a que existen actividades que se organizan mensual y semanalmente, lo que hace que el desarrollo del plan de actividades sea bueno.

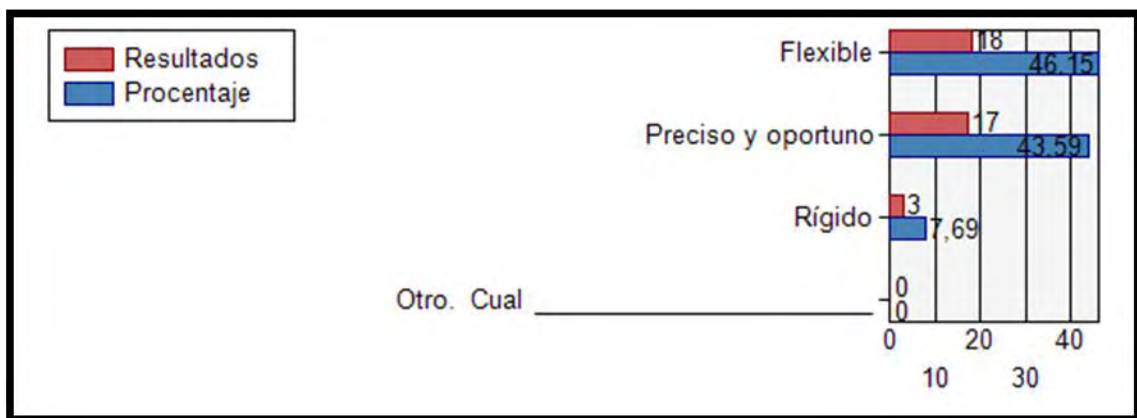


**Cuadro 8. Sistema de Planificación de Actividades**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Flexible	18	46.15%
Preciso y Oportuno	17	43.59%
Rígido	3	7.69%
Otro.	0	0%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Gráfica 8. Sistema de Planificación de Actividades**



Teniendo en cuenta los resultados, en el sistema de planificación de actividades debe tomarse en cuenta la distribución del trabajo, dado que esta división debe ser de manera equitativa para que el cumplimiento de las actividades sea oportuno y para que la carga de trabajo no solo recaiga sobre una persona.

Continuando con la agilidad en el desarrollo de los procesos, los directivos de la empresa deben proporcionar condiciones, herramientas, normas y manuales de trabajo necesarias para que el logro de objetivos se desarrolle de manera eficiente.

El proporcionar a los trabajadores de mecanismos, herramientas, conocimientos, y técnicas que faciliten su labor, permitirán una mejor calidad de vida laboral, lo cual no solo generará un buen clima de trabajo, sino también aumentará la productividad para la empresa.

En el cuadro 9 y la gráfica 9 se muestran las cifras obtenidas con respecto a cuáles son las dificultades que se presentan en su trabajo que le quitan agilidad a sus tareas?, de las cuales el 38.46% de los encuestados afirman que la mayor dificultad es la cantidad excesiva de trabajo, el 25.54% plantea como una dificultad la falta de comunicación, según como se había mencionado anteriormente este

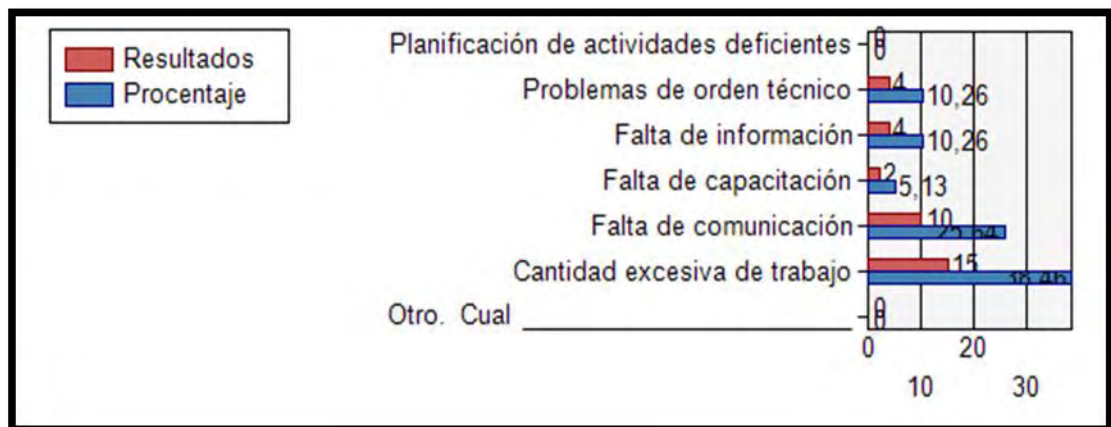
proceso se debe tener en cuenta de manera primordial, el 10.26% opina que la mayor dificultad presentada es la falta de de información, igual que problemas de orden técnico con el 10.26% , y falta de capacitación con el 5.13%.

**Cuadro 9. Dificultades presentadas en el trabajo**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Planificación de actividades deficiente	0	0%
Problemas de Orden Técnico	4	10.26%
Falta de información	4	10.26%
Falta de capacitación	2	5.13%
Falta de comunicación	10	25.54%
Cantidad excesiva de trabajo	15	38.46%
Otro.	0	0%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Grafica 9. Dificultades presentadas en el trabajo**



**Fuente:** Esta investigación 2011

Continuando con el análisis es importante tener en cuenta la forma en que los directivos o jefes inmediatos le ayudan a resolver a los empleados de la empresa las dificultades presentadas en el trabajo, en este sentido 64.1% considera que la ayuda que ofrece el jefe inmediato se da brindando

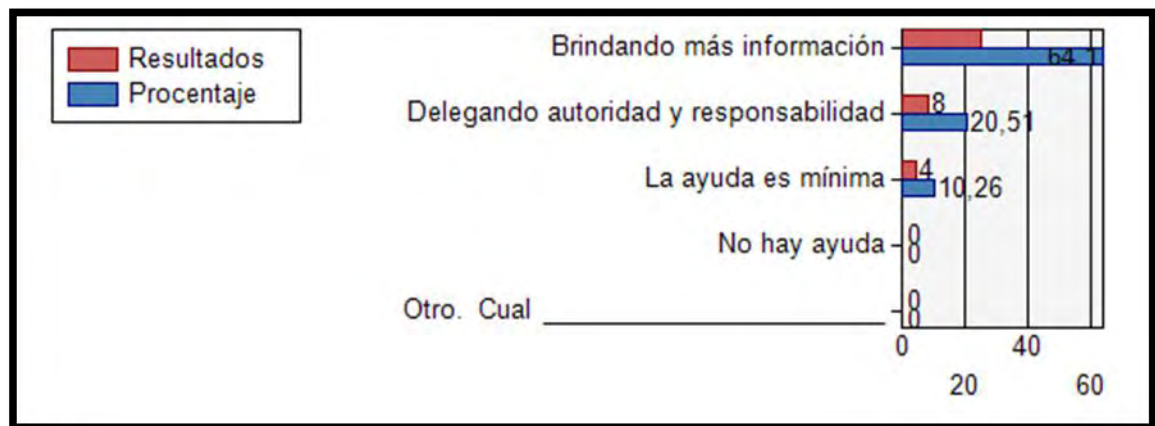
mayor información lo que permite determinar que la comunicación entre directivos y empleados de la empresa sea oportuna y eficiente, ésta actitud favorece el cumplimiento de objetivos y la motivación del personal. El 20.51% opina que lo hace mediante la delegación de autoridad y responsabilidad, y el 10.26% restante afirma que la ayuda es mínima (Véase cuadro 10, gráfica 10).

**Cuadro 10. Solución de dificultades por parte de los directivos**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Brindando más información	27	64.1%
Delegando autoridad y responsabilidad	8	20.51%
La ayuda es mínima	4	10.26%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Gráfica 10. Solución de dificultades por parte de los directivos**



**Fuente:** Esta investigación 2011

7.1.5 Estilos de dirección. Es muy importante ya que es aquí donde los directivos o jefes comparten la responsabilidad con los subordinados, consultándoles e incluyéndoles en el equipo que interviene en la toma de decisiones. El jefe impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se van a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo. No clasifica los procedimientos posteriores, pero decide las fases de actividad a corto plazo. Las

tareas se discuten y determinan en grupo, el jefe sólo orienta y apoya. Plantea propuestas que pueden ser evaluadas en grupo.

La función gerencial primordial es la manera cómo se le dará a conocer a los nuevos miembros la empresa, debido a que según como se desarrolle ésta inducción, será formada la primera impresión de la empresa, en sí es vender la imagen de la empresa a todos los miembros que la conforman, con el fin de que ellos se sientan orgullosos de formar parte de ella, logrando que cada día sea un nuevo día de conseguir nuevos éxitos y nuevos logros empresariales.

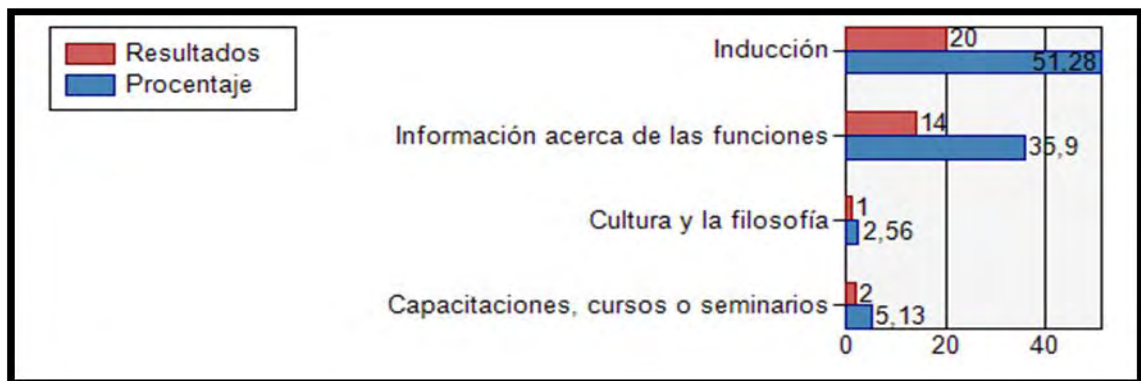
Es por esto que en esta investigación se debe analizar si el “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, recibe a las personas con respeto y cordialidad, desde el primer día que ingresa a la empresa y si la inducción realizada las lleva, tanto a relacionarse rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la empresa y de su puesto de trabajo, además si se da a conocer las funciones operativas encomendadas, según lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro 11. Realización de Inducción, información de funciones operativas, cultura y filosofía.**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación porcentual</b>
Inducción	20	51.28%
Información acerca de las funciones	14	35.9%
Cultura y Filosofía	1	2.56%
Capacitaciones, cursos o seminarios	2	5.13%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Gráfica 11. Realización de inducción, información de funciones operativas, cultura y filosofía**



**Fuente:** Esta investigación 2011

El 51.28% de los empleados de la empresa recibió un proceso de inducción adecuado, el 35.9% se le informó las funciones que a partir de su vinculación con la empresa debería realizar, el 5.13% afirma que recibió capacitaciones cursos o seminarios, y el 2.56% restante opina que se le informó sobre la cultura y filosofía de la empresa.

Aunque los resultados muestran que a los empleados se les brinda la información adecuada, de alguna manera al ingresar a la empresa se puede evidenciar que los directivos no le dan mayor importancia al proceso de inducción, se debe tener en consideración que no solo debe ser conocido por ellos sino por todos los empleados de la empresa. En este mismo sentido es importante dar a conocer otros aspectos de la entidad tales como: la historia, la imagen, la cultura, la filosofía, el éxito y los fracasos que ha tenido durante el transcurso de su funcionamiento, ya que el conocer más de la empresa a la cual corresponden hace que se sientan parte de ella.

Continuando con la valoración del trabajo correspondiente al factor de estilos de dirección, se debe tener presente que la motivación es fundamental en el personal de la entidad, sea cual fuere su naturaleza, ya que el capital humano es uno de los principales motores de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las empresas han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.

Según este concepto es importante conocer si a las personas que se distinguen en "El Centro de Salud Funes" Empresa Social del Estado, se les valora, destaca o incentiva por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo,

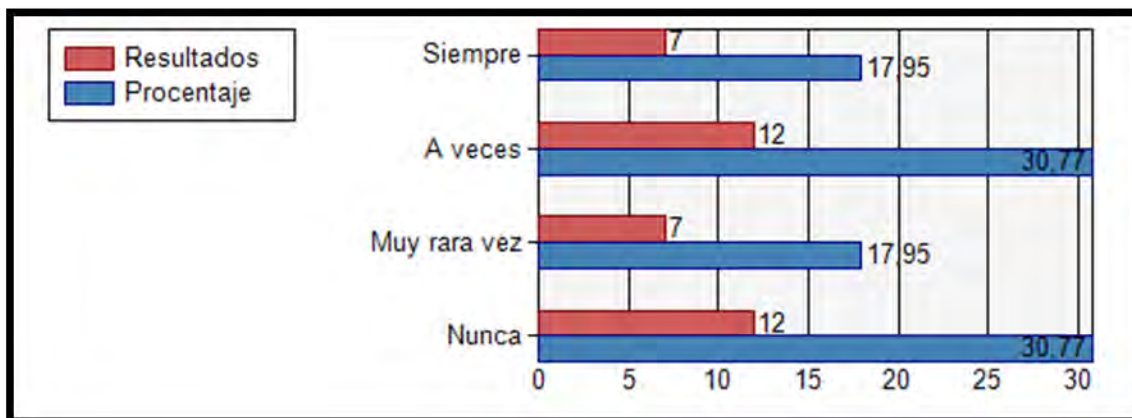
etc., en este caso en particular se mostró que el 30.77% de los trabajadores contestó que nunca se les reconoció el haber obtenido buenos resultados, el 30.77% afirma a veces se les hace algún tipo de reconocimiento y el 17.95% de los empleados dice que siempre se toma en cuenta su efectividad y cumplimiento, y el 17.95% restante afirma que muy rara vez se les hace alguna clase de incentivos.(Véase cuadro 12,gráfica12).

**Cuadro12. Valoración o incentivos por creatividad, productividad y calidad en el trabajo**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	7	17.95%
A veces	12	30.77%
Muy rara vez	7	17.95%
Nunca	12	30.77%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Gráfica12. Valoración o incentivos por creatividad, productividad y calidad en el trabajo**



**Fuente:** Esta investigación 2011

Retomando el tema de la motivación, es importante añadir que esta es además un elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

En estos sectores, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos

humanos, por esta razón es fundamental que se tome en cuenta a las personas creativas que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, que a su vez se les valore, se les tome en cuenta, se les destaque o se les incentive de alguna u otra forma.

Con la falta de reconocimientos se logra que el colaborador que tenía entusiasmo, decaiga y se ponga a la defensiva, cometa errores, se vuelva incrédulo y piense que es inútil esforzarse porque nadie lo notará, perjudicando así la gestión gerencial y el logro de objetivos.

Con base en lo anterior es importante saber y tener en cuenta los incentivos que prefiere el personal, según esto, el 38.46% de los miembros, prefiere días compensatorios y el 20.51% prefiere que se haga un reconocimiento público con respeto al resultado logrado, al igual que monetario con el 20.51%. Pero al 17.95% restante le es indiferente recibir incentivos por parte de la empresa. (Véase Cuadro 13, Gráfica 13).

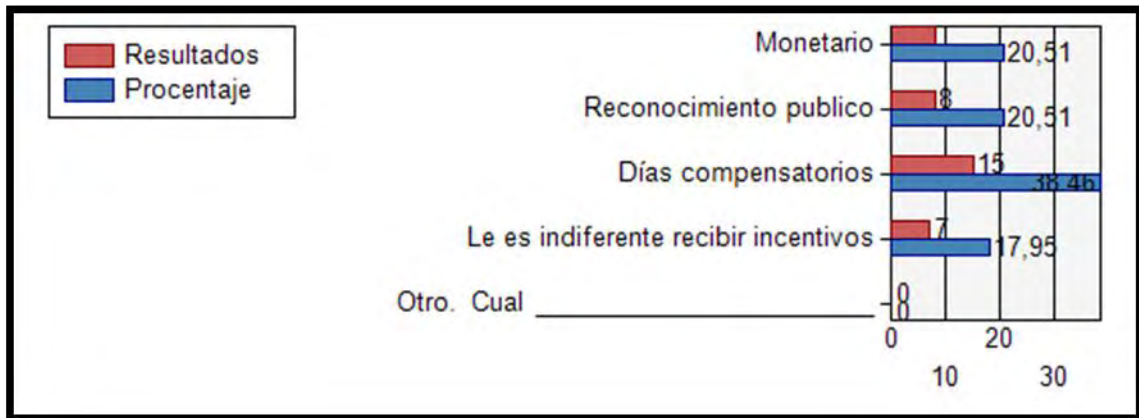
Es importante que el Centro de Salud Funes tome en cuenta las opiniones que los empleados dan a conocer en cuanto a incentivos para mejorar la calidad y el ambiente laboral, así sabrá de que manera motivar e incentivar al personal cuando se esfuerce por hacer bien su trabajo.

### **Cuadro 13. Preferencia de incentivos por alto desempeño**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación porcentual</b>
Monetario	9	20.51%
Reconocimiento Público	8	20.51%
Días compensatorios	15	38.46%
Le es indiferente recibir incentivos	7	17.95%
Otro.	0	0%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Gráfica13. Preferencia de incentivos por alto desempeño**



**Fuente:** Esta investigación 2011

## 7.2 SATISFACCION Y ACTITUDES DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL “CENTRO DE SALUD FUNES” EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO

La actitud del empleado frente a su propio trabajo, crea condiciones laborales favorables puesto que dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio entorno laboral.

Fortalecer la identificación de los integrantes con la empresa, así como alcanzar un mejor desempeño laboral, generando además un impacto positivo al interior de la organización, esto queda resumido en la percepción de elementos como: la cultura, el trabajo gratificante, imagen de la empresa, percepción de las instalaciones físicas, sentido de pertenencia, autonomía, la estabilidad laboral, el clima organizacional, satisfacción laboral, los valores y las percepciones del personal.

7.2.1. Satisfacción y estabilidad. En este factor es importante considerar cuales son las condiciones y la percepción que tienen los empleados correspondientes al trabajo considerado gratificante. Hoy en día es esencial examinar cuáles son las condiciones de trabajo gratificante que se ofrecen al personal de la empresa y si realmente estas condiciones son las más satisfactorias, si la empresa procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste, siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo, con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización profesional, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas.



En relación al factor relacionado el 43.59% de la organización considera que las oportunidades de trabajo satisfactorio que existen son el bienestar social y personal, el 33.33% opina que no existen oportunidades de trabajo satisfactorio, 12.82% de los encuestados dicen que existe el trabajo retador, el 5.13% opina e existe remuneración y compensaciones, y el 2.56% restante ascensos. (Véase cuadro14, gráfica 14).

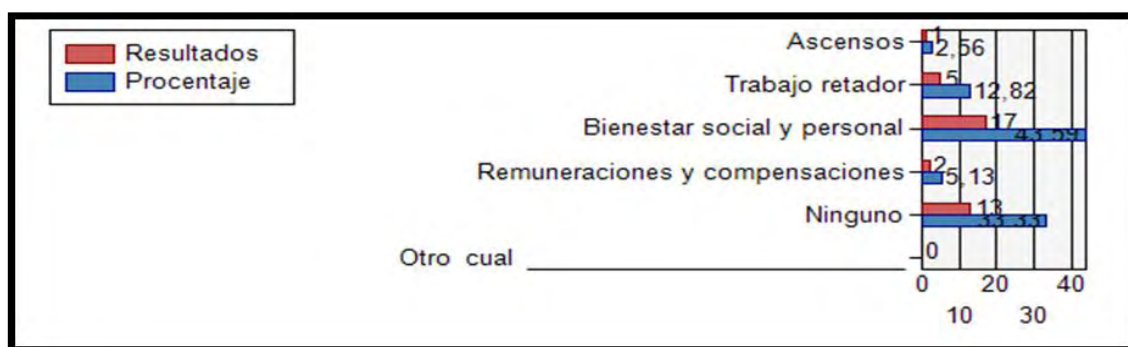
Es importante destacar que las funciones organizacionales por su condición son originalmente de bienestar social y personal, pero en sí, la gerencia como tal debe brindar condiciones satisfactorias, motivos y nuevas razones por las cuales cada día llegar con mayor compromiso a cumplir con las tareas cada día de una mejor manera.

**Cuadro14.Oportunidades de trabajo satisfactorio que existen en la empresa**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Ascensos	1	2.56%
Trabajo retador	5	12.82%
Bienestar social y personal	17	43.59%
Remuneraciones y compensaciones	2	5.13%
Ninguno	13	33.33%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Grafica14. Oportunidades de trabajo satisfactorio que existen en la empresa**



**Fuente:** Esta investigación 2011

Otro factor importante dentro del factor satisfacción y actitudes del personal es la estabilidad laboral que se ofrece a sus empleados, si la empresa ofrece un grado importante de estabilidad laboral que genere en ellos la tranquilidad

necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será su estado de ánimo y su funcionalidad, con respecto a esto el 69.23% de sus empleados opina que el “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, si ofrece la estabilidad necesaria para que sus empleados se desempeñen con la suficiente tranquilidad, haciendo que el grado de compromiso de los miembros no solo se enfatice hacia el logro de objetivos personales sino también a los objetivos organizacionales, pero el 28.21% restante opina que no existe estabilidad laborar en la empresa. (Véase cuadro 15, gráfico15).

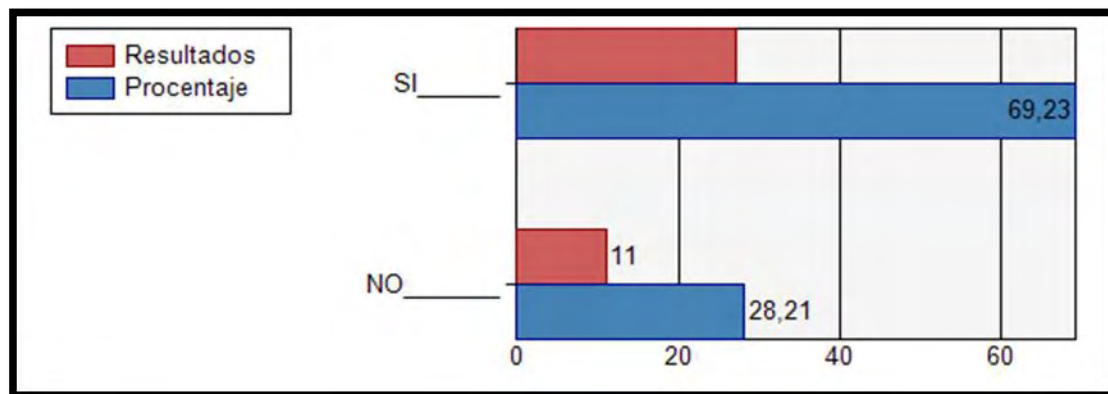
De esta manera la empresa debería aplicar de mejor manera la motivación.

#### Cuadro15.Estabilidadlaboralenlaempresa

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Si	28	69.23%
No	11	28.21%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación 2011

#### Gráfica 15. Estabilidad laboral en la empresa



Fuente: Esta investigación 2011

7.2.2. Actitudes. En este factor se tiene en cuenta el sentido de pertenencia de los empleados hacia la institución, lo cual es importante para el clima organizacional, ya que se refiere a la satisfacción personal de cada individuo en la empresa, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa y la evaluación justa, además la identificación que sienta cada uno de sus empleados con la entidad.

Teniendo en cuenta lo anterior la razón por la cual los empleados del “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, se sienten a gusto con formar parte de ella, es entre otros por el compromiso por la región lo que representó el 33.33%, el 25.64% se siente a gusto por la realización profesional que se obtiene, en cuanto el 23.08% de los encuestados se siente a gusto por estabilidad laboral, mientras el 12.82% por relaciones interpersonales y el 2.56% restante por posicionamiento de la empresa (Véase cuadro16,gráfica16).

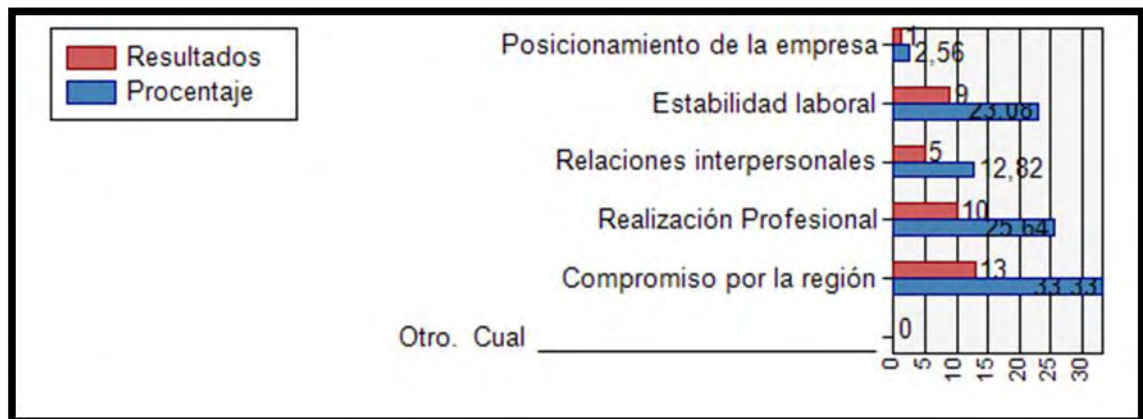
Con base en las anteriores cifras se muestra como algo favorable dado que la empresa presta el servicio de salud, un servicio fundamental y primordial a los habitantes del municipio, por lo tanto el compromiso con la región es muy trascendente.

**Cuadro16. Gusto por formar parte de la organización**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Posicionamiento de la organización	1	2.56%
Estabilidad laboral	9	23.08%
Relaciones interpersonales	5	12.82%
Realización profesional	10	25.64%
Compromiso por la región	13	33.33%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación 2011

**Gráfica16.Gusto por formar parte de la organización**



Fuente: Esta investigación 2011

Siguiendo con este factor, los estudios realizados correspondientes a los factores influyentes en el clima organizacional son: la satisfacción laboral, la motivación,

los incentivos, el reto por el trabajo, las condiciones favorables y la compatibilidad entre la personalidad y puesto de trabajo, es por esto que dentro de la presente investigación, los resultados indican que el 51.28% del personal encuestado, siente agrado hacia el trabajo que realiza por la experiencia que adquiere, el 23.08% por realización profesional, al 20.51% le agrada el trabajo que realiza por estabilidad económica que este le brinda, por otra parte el 2.56% afirma que no le agrada el trabajo que realiza. (Véase cuadro17, gráfica 17).

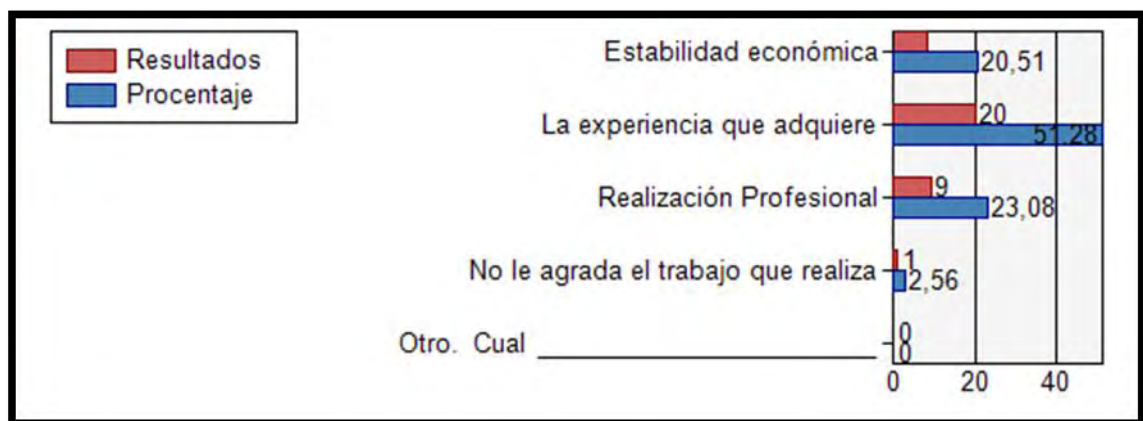
Estos resultados muestran que la satisfacción laboral en este entorno está determinada por la experiencia que los empleados adquieren, lo que propicia que sus esfuerzos estén encaminados a lograr los objetivos organizacionales y personales, y así obtener la experiencia necesaria para salir adelante.

**Cuadro17. Porque le agrada el trabajo que realiza**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Estabilidad económica	9	20.51%
La experiencia que adquiere	20	51.28%
Realización profesional	39	23.08%
No le agrada el trabajo que realiza	1	2.56%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación 2011

**Gráfica17. Porque le agrada el trabajo que realiza**



Fuente: Esta investigación 2011

En cuanto al conocimiento de las instalaciones físicas, se determinará cuál es la percepción que tiene el personal con respecto a esta variable, debido a que el

ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador.

Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas, no basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias, hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros y sobre todo, con sus jefes o líderes.

En la investigación se encontró que el 66.67% de los empleados del “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, afirman que se sienten a gusto pero se requiere mejorar las instalaciones de la empresa, en especial su sitio de trabajo, el 28.21% afirma sentirse muy a gusto con las instalaciones de la empresa, tan solo el 2.56% piensa que no está satisfecho con las instalaciones y que necesita mejorar. (Véase cuadro 18, gráfica 18).

**Cuadro 18. Satisfacción con las instalaciones**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Sí, me siento muy a gusto	12	28.21%
Sí, pero necesita mejorar	26	66.67%
No me siento a gusto	1	2.56%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación 2011

**Gráfica 18. Satisfacción con las instalaciones**



Fuente: Esta investigación 2011

Hoy en día para que la eficiencia y el logro de objetivos se den a cabalidad, la organización está en la obligación de ofrecer a sus miembros los elementos suficientes para la labor diaria, con lo mejores y más modernas herramientas o ayudas, a fin de que puedan realizar sus actividades con más calidad y comodidad, a la vez estar a la vanguardia con las exigencias del mercado, con el cumplimiento de esto se sentirán más a gusto, serán más creativos, productivos y oportunos serán sus resultados.

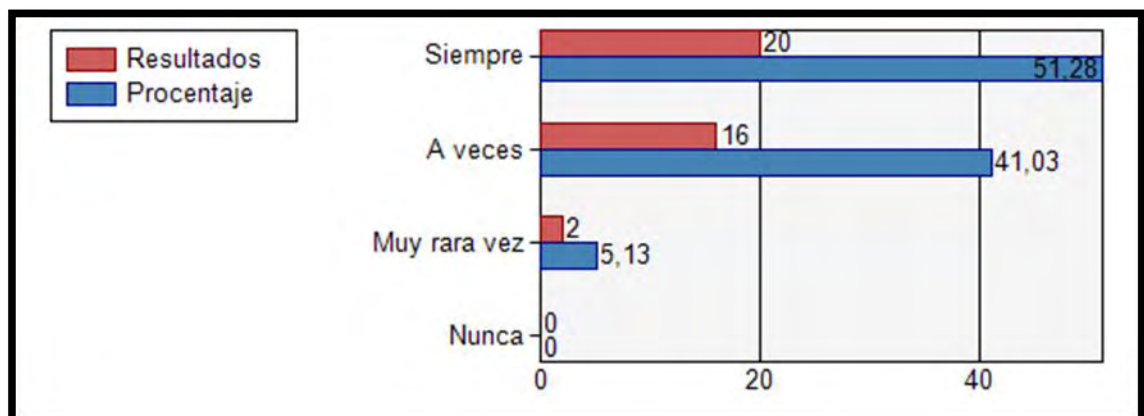
Teniendo en cuenta lo anterior el 51.28% considera que sus elementos utilizados diariamente, les permiten trabajar con comodidad, lograr calidad y a la vez ser más creativo y productivo, el 41.03% afirma que a veces les permite lograr sus funciones a tiempo, y el 5.13% restante considera que muy rara vez les permite trabajar con comodidad y lograr sus objetivos. (Véase cuadro 19, gráfica 19).

**Cuadro 19. Logro de calidad, creatividad y productividad mediante la utilización de los elementos de trabajo**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
Siempre	20	51.28%
A veces	16	41.03%
Muy rara vez	2	5.13%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Gráfica 19. Logro de calidad, creatividad y productividad mediante la utilización de los elementos de trabajo**



**Fuente:** Esta investigación 2011

De acuerdo a los resultados de la muestra se puede evidenciar en los resultados lo satisfechos que se sienten los empleados de la empresa con los elementos de trabajo, ya que estos les permiten obtener resultados más eficientes con mejor calidad y agilidad, permitiendo obtener los objetivos de manera oportuna, haciendo notar el esfuerzo y la entrega con la que desarrollaron cada una de las actividades.

Aunque algunos miembros de la organización han expresado que los elementos de trabajo son de buena calidad, han manifestado la necesidad de que su mejoramiento para poder trabajar satisfactoriamente y conseguir el objetivo que se espera.

De acuerdo a lo mencionado, él 74.36% de la organización afirma que los equipos brindados por la empresa son buenos, el 20.51% escasos y el 2.56% considera la situación económica del centro no permite la adquisición de nuevos elementos. (Véase cuadro20, gráfico20).

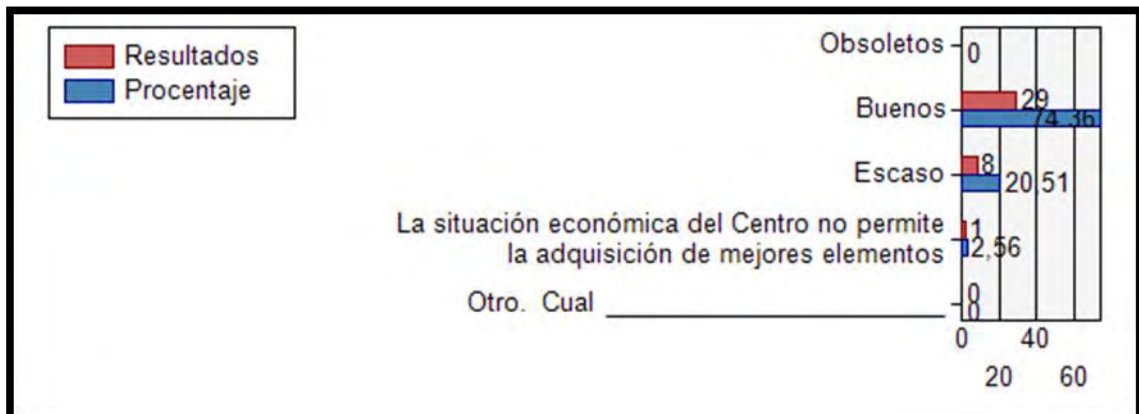
Según estos datos numéricos, la empresa si ofrece a sus miembros los elementos necesarios para su funcionamiento y cumplimiento de sus tareas, en este aspecto se destaca el esfuerzo de la organización por brindar a sus miembros las condiciones más favorables, cómodas, satisfactorias y necesarias, con el fin de que sus funciones sean realizadas con la mejor calidad, creatividad, y a su vez pensando siempre en el bienestar, ya que los trabajadores la mayor parte del tiempo están en las instalaciones.

**Cuadro 20. Elementos de trabajo**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación porcentual</b>
Obsoletos	0	0%
Buenos	29	74.36%
Escasos	8	20.51%
La situación económica del centro no permite la adquisición de nuevos	1	2.56%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Gráfica 20. Elementos de trabajo**



**Fuente:** Esta investigación 2011

El Clima Organizacional es un tema trascendental para la mayoría de las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, con el objetivo de alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El Clima Organizacional tiene una importante relación con la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una empresa. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la entidad, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, como se menciona párrafos a tras sobre las percepciones que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Por esto es esencial conocer lo que los empleados entienden del clima en la organización y como creen lo pueden describir en la empresa en este caso el Centro de Salud Funes, Empresa Social del Estado.

Con respecto a la pregunta realizada en relación a cómo describe el clima organizacional del “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, el 46.15% considera que la mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros, además el trabajo en equipo le da calidad, agilidad a las funciones para el cumplimiento de objetivos (Véase cuadro 21, gráfica21).

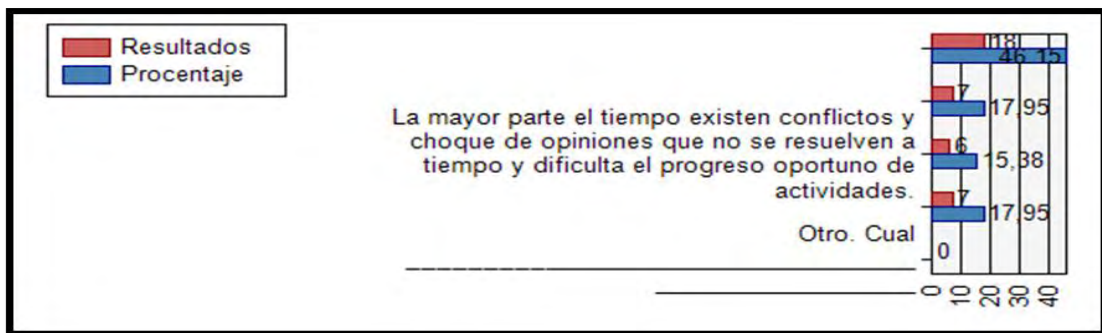


**Cuadro 21. Descripción del Clima Organizacional en el “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado.**

Concepto	Frecuencia	Participación porcentual
La mayor parte del tiempo existe amabilidad, Cordialidad y colaboración con los compañeros, además el trabajo en equipo le da calidad y agilidad a mis funciones para el cumplimiento de	18	46.15%
La mayor parte del tiempo existe amabilidad, Cordialidad y colaboración, pero cuando trabajo en equipo no son tomadas en cuenta mis opiniones, lo que le afecta el cumplimiento de mis funciones y retarda el logro de objetivos.	7	17.95%
La mayor parte del tiempo existen conflictos y choque de opiniones que no se resuelven a tiempo y dificulta el progreso oportuno de actividades.	6	15.38%
Existe conflicto y choque de opiniones pero siempre Se logra concertar la solución más apropiada.	7	17.95%
Otra.	0	0%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación 2011

**Gráfica 21. Descripción del Clima Organizacional en el “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado.**



Fuente: Esta investigación 2011

Los anteriores resultados matizan que el personal se siente a gusto, y que las dificultades presentadas no denotan una mayor preocupación, sin embargo

resulta preciso buscar los medios más adecuados para que los problemas presentados, entre los que se encuentran, el mejoramiento de los procesos de capacitación, el acceso a la información y la planificación de actividades, sean mejorados y el clima organizacional que se perciba se muestre como resultado de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional que propicie de manera constante aspectos como: la satisfacción de las personas, una excelente creatividad y productividad, su formación integral, calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.

Es importante mencionar que las dificultades que se están presentando en la empresa, son en su mayoría ocasionadas por el no establecimiento de una cultura organizacional, que la identifique, que la diferencie de las demás y que sea la representación de una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caractericen la filosofía del equipo de la E.S.E Centro de Salud Funes.

Es por esto que la empresa “Centro de Salud Funes”, Empresa Social del Estado debe tener en cuenta que el clima como la cultura organizacional son fundamentales para el empleado ya que es la percepción que tiene el empleado de la empresa para la cual labora, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, motivación, consideración, cordialidad, apoyo y descentralización.

También se puede deducir que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus empleados. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima sólo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la empresa y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

Es por esto que en el “Centro de Salud Funes”, Empresa Social del Estado, los directivos deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados.

El establecimiento de una cultura organizacional permite que la misión y las metas establecidas sea responsabilidad de todos sus miembros tanto directivos como trabajadores ya que estos son las bases claves para la toma de decisiones. La cultura organizacional es la esencia de la empresa es un modo

de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Teniendo en cuenta los resultados y el análisis realizado en esta investigación, se puede decir que las condiciones organizacionales, del Centro de Salud Funes, no es el principal motivo de un clima organizacional negativo, el talento humano ha sido un factor crucial para el buen desempeño de la misma. El recurso más importante de toda organización es precisamente el talento humano, es el principal motor en toda empresa, de ahí parte la importancia de procurar mantener un clima organizacional agradable, proporcionar las mayores herramientas posibles para que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo.

Es importante considerar que el proporcionar las condiciones necesarias para el desarrollo de tareas es fundamental, pero el punto de partida para la satisfacción laboral y un clima organizacional positivo está en tomar verdaderamente en cuenta las opiniones expuestas por los trabajadores, sus opiniones, conflictos y dificultades, para que la obtención de excelentes resultados sea el día a día. En la actualidad los directivos de las deben entender en todas las dimensiones que el mantener satisfechos a sus trabajadores será la estrategia más apropiada para el logro de objetivos, porque mediante sus talentos, habilidades, destrezas y competencias, proporcionaran a la empresa de nuevas ideas y métodos para mantener fuerte la competitividad en su sector.

Actualmente las organizaciones se preocupan cada vez más por brindar las condiciones y las herramientas suficientes para tener sus empleados satisfechos y productivos, hoy en día los directivos de cualquier empresa procuran evitar en su totalidad la insatisfacción laboral porque saben que atrae consecuencias negativas en su productividad y logro de resultados.

Por otra parte la motivación es un factor determinante en el clima organizacional y por ello es de vital importancia el desarrollo del talento humano como tal, en base a lo expuesto se puede decir entonces que la motivación funciona como un mecanismo que tiene como fin explicar la transición del estímulo a la respuesta y el hecho de que el mismo sea experimentado en la forma que lo es, sin embargo en el "Centro de Salud Funes" Empresa Social del Estado se observa que no existen medios adecuados y acordes a las necesidades de todos los miembros para que haya una verdadera motivación y los impulse a alcanzar nuevos objetivos.

Es importante tener en cuenta que la eficiencia y la satisfacción laboral, está influenciada principalmente por el reconocimiento de logros obtenidos mediante el desarrollo un trabajo eficiente, ágil y creativo ya que sin

motivación el talento humano de la organización, optará por buscar empresas que le ofrezcan mejores condiciones por el desarrollo de su trabajo, de esta manera la empresa por su ineficiente dinámica de estímulo al trabajador perderá a los miembros con mayor talento y productividad.

De igual manera la comunicación debe ser mejorada, debido a que esta tiene algunas irregularidades en el proceso de planificación de actividades, ya que si esta no tuviera algún límite en la comunicación, los directivos y trabajadores podrían encontrar las dificultades que se presentan en la delegación de funciones y en la conformación de la Agenda institucional. La inconformidad con la manera como se desarrolla la planificación de actividades, retarda el cumplimiento de objetivos organizacionales, provocando un decaimiento y estrés porque la eficiencia en el cumplimiento de actividades se ve afectada, pero se resalta la manera como los directivos ofrecen su colaboración en el momento en que se presente alguna dificultad.

También es importante considerar que el proceso de “Bienvenida” a la empresa no se está desarrollando de la manera más apropiada, ya que este es el primer paso para que los empleados de la empresa se sientan parte de la misma. Este proceso debe realizarse de la mejor manera posible con instrumentos y herramientas necesarias y de fácil acceso para que el nuevo empleado de la empresa se apropie de la razón de ser de ésta, con el fin de que sienta que el éxito está en sus manos. Los directivos deben dar a conocer en el proceso de inducción la cultura, la filosofía, las creencias y las actitudes que se hacen presentes en el transcurso de sus actividades.

### 7.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “CENTRO DE SALUD FUNES” EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO

Al realizar esta investigación se pudo observar y analizar la situación actual del clima organizacional de la empresa objeto de estudio, determinando de esta forma las fortalezas y oportunidades con las que cuenta y que se debe mejorar.

#### 7.3.1 Fortalezas y oportunidades por mejorar del clima organizacional en la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado.

Después de examinar diferentes resultados a través de la encuesta realizada al personal del “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, se pudo observar las siguientes características del clima organizacional.

##### 7.3.1.1 Fortalezas. Teniendo en cuenta los resultados y de acuerdo al análisis realizado, se han encontrado las siguientes fortalezas:

Algo favorable para la empresa es la accesibilidad que se tiene para obtener la información, puesto que fue fácil recolectar la información necesario para realizar esta investigación, esto permite un buen proceso de retroalimentación, y se tiene la oportunidad de conocer con frecuencia el procedimiento que cada empleado o grupo de trabajo le da a sus funciones, sirviendo como guía de facilitación para el desarrollo de actividades.

Para que esto no solo siga igual, sino al contrario mejore, se proponen diferentes alternativas de solución para los problemas que se presentan, los cuales son provenientes de los directivos, esto significa que el apoyo, la presencia y la preocupación por la satisfacción de los empleados en su trabajo hace que los directivos estén presentes en la solución de las dificultades encontradas.

La infraestructura de la empresa, ahora es más amplia, cómoda y segura, puesto que se construyó una nueva sede, es decir que las condiciones físicas de trabajo mejoraron y hace que se convierten en elemento fundamental para la satisfacción del personal y por consiguiente para el clima organizacional.

La estabilidad laboral que brinda el Centro de Salud Funes, permite que los empleados trabajen con seguridad y tranquilidad, logrando que se sientan a gusto con sus labores diarias.

El compromiso que tiene cada uno de sus empleados con la región permite que el sentido de pertenencia con la organización sea proporcional a la eficiencia con la que se realizan las funciones para tal fin.

El contar con los recursos necesarios para su efectiva operatividad, permite que la facilitación de resultados y el logro de objetivos sean oportunos y de mejor calidad y creatividad.

7.3.1.2 Oportunidades para mejorar. De acuerdo al análisis de resultados se han detectado las siguientes oportunidades a mejorar:

No existe una cultura laboral en el “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, por lo cual ésta se ve en la necesidad de concretar y especificar de manera clara y concisa, cual es la cultura organizacional que se ha venido desarrollando.

La estructura organizacional no está definida, situación que hace que se desarrolle cierta centralización de autoridad, demora en la toma de decisiones e inequidad en la distribución de funciones, obteniendo como resultado relaciones interpersonales deficientes.

Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa, ya que la mayoría de los empleados, dicen conocer el fin y el objetivo organizacional, pero es necesario que estos conceptos estén claramente definidos y

plasmados en un documento, con el fin de que todos los empleados tengan fácil acceso a éste.

Falta de capacitación continua, esto hace que los resultados de los empleados tarden más tiempo, debido a que ellos desean desarrollar actividades de calidad, razón por la cual previamente profundizan sus conocimientos, pero no tienen los tiempos necesarios para hacer este proceso, y además las capacitaciones que brindan el Centro no son suficientes o los temas a tratar no son los adecuados.

La no existencia de oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias, ya que en la empresa no se ha creado un sistema de motivación en el cual incluyan estímulos u otras formas para que todos los empleados se sientan satisfechos y motivados.

El no reconocimiento de los logros de cada empleado hace que ellos se sientan desalentados por cumplir con sus funciones y superar las expectativas y metas.

La poca oportunidad de que las opiniones expresadas por los empleados del Centro de Salud Funes, sean tomadas en cuenta, genera un ambiente de desmotivación y hace que disminuya el sentido de pertenencia hacia la empresa.

La existencia de un proceso de toma de decisiones centralizada, esta situación representa para el trabajador menor satisfacción en el trabajo, mayor tensión y baja autoestima.

No se presenta un trabajo justo hacia el personal, ya que existe una constante presión sobre los empleados por alcanzar las metas propuestas por la empresa, haciendo que el personal se sienta presionado y obligado a alcanzar, dichos objetivos, debido a que estos han sido definidos cronológicamente para su obligatorio cumplimiento.

Un no muy buen sistema de planificación de actividades, ya que este se desarrolla de manera muy rígida provocando altos niveles de estrés en los trabajadores y aumento el número de horas extras laboradas.

## **8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “CENTRO DE SALUD FUNES” EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO**

Sabiendo lo importante que es, que una empresa cuente con un excelente clima organizacional, y ante una nueva etapa de desarrollo de la empresa “Centro de Salud Funes”, Empresa Social del Estado, se ha visto en la necesidad de mejorar el clima organizacional, buscando una interacción más cercana entre todo el personal que labora en la misma, por lo que permite que se presente una propuesta de diversas estrategias teniendo en cuenta los diferentes factores que hacen parte del clima organizacional, para que beneficien el desarrollo de un ambiente laboral armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y exigencia organizacional de la misma.

Hoy en día existen muchos factores que abarcan el clima organizacional en las empresas, gran cantidad de estas son obviadas en el momento de administrar al personal, dejando de lado al considerar los factores importantes que hacen parte del clima, factores que siempre se ponen de manifiesto por la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que esta se sienta en la capacidad de asumir cualquier reto que se le trace, pero de no existir estos factores que permitan entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo logrará que el trabajador cumpla con las actividades que se le asignen, sin proporcionar a la empresa de nuevas ideas y métodos que incrementarán la productividad y la eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales.

La presente propuesta se orienta a definir un conjunto de acciones de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos del clima organizacional para apoyar la labor de la empresa.

A través de esta propuesta se facilita el despliegue de todo el ambiente laboral y su gestión destinado al personal, con el objetivo de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las realizaciones personales y los colectivos, reducir los focos de conflicto interno, a partir de la creación de espacios de información, participación y opinión.

Además no se debe olvidar que la personalidad de toda empresa está inmersa en el clima organizacional es decir, por el conjunto de valores, referencias, creencias, hábitos, ritos, signos que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí mismo. Este clima organizacional se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión gerencial, ya que condiciona la administración del talento humano como tal.

## 8.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

8.1.1 Objetivo General. Proponer las condiciones más apropiadas para crear un clima organizacional favorable en la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, con el fin de fortalecer el bienestar y la satisfacción laboral del talento humano a partir del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### 8.1.2 Objetivos Específicos

Proponer un programa de recolección de información acerca de la ideología, filosofía, creencias, valores y aspiraciones organizacionales, con el fin de definir claramente la cultura que identifica a la organización.

Crear una estructura organizacional, en término de flexibilización en la interrelación de áreas, con el fin de que los directivos puedan delegar con mayor equidad las funciones organizacionales.

Proponer un programa de capacitación para el personal, con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la organización y así mismo proporcionar los conocimientos necesarios que faciliten el desarrollo de las funciones.

Crear un programa de motivación en el cual se incluyan diferentes formas de estímulos para que los empleados del “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado se sientan satisfechos.

Promover un programa de comunicación efectiva, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización de las actividades y resultados obtenidos.

Fomentar la instauración de equipos de trabajo, auto dirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar a todos los empleados de la organización y así hacerles partícipes en el proceso de toma de decisiones.

## 8.2 MODELO DE LOS FACTORES FAVORABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

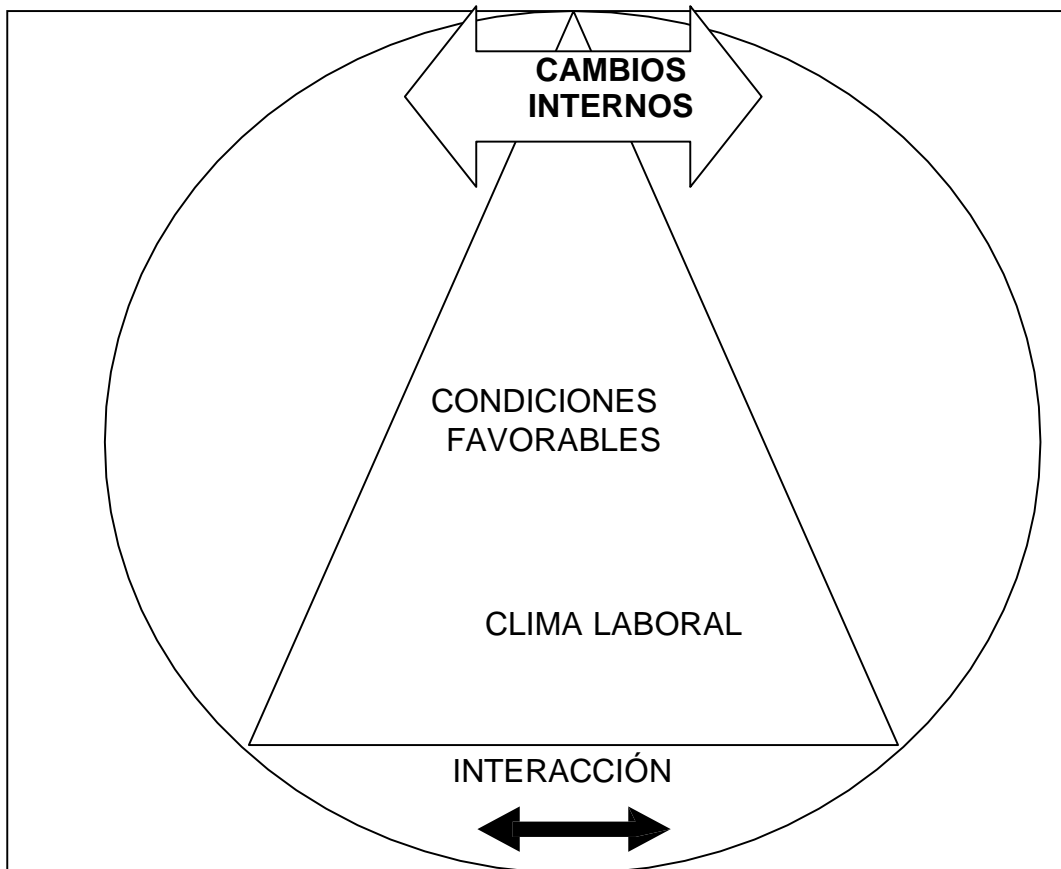
A partir de la investigación realizada en la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, con respecto al clima organizacional se deducen las estrategias que la empresa debe desarrollar a corto y mediano plazo, para aprovechar las oportunidades a mejorar, valorando los aspectos positivos (fortalezas), a fin de optimizar la competitividad, la productividad y la sostenibilidad en su sector.



Se formula el replanteamiento del clima organizacional desde tres fundamentos importantes: los cambios internos de la organización, con relación a estructura, políticas, procesos, estilos de dirección, los factores causales del clima organizacional y las consecuencias organizacionales, los cuales guiarán el fortalecimiento del clima, todo esto a partir de la interacción obtenida del comportamiento y las percepciones de todos los empleados de la organización.

Para la creación de estas condiciones, se propone el siguiente modelo aplicable a las necesidades de la organización y de sus empleados.

**Figura 1. Modelo de los factores favorables del clima organizacional**



**Fuente:** Esta investigación 2011

La importancia de este modelo que se propone reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultado de los factores

organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características de la organización y de sus empleados.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen que sea de vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Los factores y la estructura del sistema organizacional dan lugar a determinadas condiciones del clima, en función a las percepciones de los empleados, su comportamiento y sus expectativas.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima se originan en una gran variedad de cambios internos, factores y de consecuencias organizacionales. Los cambios internos abarcan estilos de liderazgo y prácticas de dirección, políticas, procesos y la estructura de la organización, mientras que los factores hacen referencia al sistema de comunicaciones, promociones, remuneraciones, programas de motivación, otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo como la interacción con los demás miembros, los valores, creencias, actitudes del personal, el sentido de pertenencia, la responsabilidad.

Desde la perspectiva del modelo propuesto para el clima organizacional se observa que este es el conjunto de los fenómenos objetivos como son los cambios internos de la organización realizados a partir de la claridad organizacional, la estructura organizacional, el estilo de dirección, las actitudes, valores y creencias obtenidos a partir de la interacción de los comportamientos y percepciones de todos los empleados que conforman la organización. Esta integración de los componentes crea obviamente una gran variedad de condiciones para el clima laboral de la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, adaptación, entre otros.

Por lo tanto la aplicación de dicho modelo proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los empleados, a través de percepciones

estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Por esta razón, las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores y a su vez condicionan el clima de trabajo de los empleados.

Con la propuesta que se plantea, se pretende que los resultados se obtengan en tiempo no menor a un año, tiempo en el que se deberá aplicar cada uno de los programas formulados.

### 8.3 PROGRAMAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En cuanto a la información del personal de acuerdo al análisis y el modelo de los factores favorables del clima organizacional, se presenta a continuación los programas de mejoramiento.

8.3.1 Programa de reformulación de la cultura organizacional. A fin de clarificar las aspiraciones individuales y colectivas, las creencias, la filosofía y valores de los miembros de la organización.

#### OBJETIVO:

Proponer un programa de recolección de información acerca de la ideología, filosofía, creencias, valores y aspiraciones organizacionales, con el fin de definir claramente la cultura que identifica a la organización.

Estrategia: "Planteamiento de un sistema de recolección de información para definir la cultura organizacional"

La cultura organizacional se puede definir como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización, distinguiéndola de las demás, haciendo que los aspectos diferenciales permitan el apoyo entusiasta de los miembros, convirtiéndose en un respaldo de compromiso con el logro de objetivos.

#### Responsable:

El desarrollo de este programa será responsabilidad de los Directivos del "Centro de Salud Funes", quienes se encargarán de recolectar la información y darle

continuación y desarrollo a las actividades.

Alcance: Anualmente

El cuadro 22 describe las actividades que se proponer para realizar la el programa de reformulación de la cultura organizacional.

**Cuadro 22. Programa de reformulación del la cultura organizacional**

<b>Objetivo</b>	<b>Contenidos generales</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tiempo de duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
<p>Proponer un programa de recolección de información acerca de la ideología, filosofía, creencias, valores y aspiraciones organizacionales, con el fin de definir claramente la cultura que identifica a la organización</p> <p>La cultura que identifica a la organización</p>	Recolección	Todo el personal	<p>Reunión de los Directivos</p> <p>Aplicación de encuestas</p>	1 mes	\$ 15.000 mensuales	No. De personas que conocen la cultura organizacional / Total del personal
	Analizar y clasificar la información recolectada a partir de la filosofía que se desea implementar	Directivos	Análisis estadísticos	1 mes	\$ 10.000 Mensuales	Información clasificada / Total información
	Evaluar más arraigo en la organización	Directivos	Definición de valores y creencias desarrolladas desde el inicio de la empresa	2 semanas	\$10.000 semanales	Información organizacional / Total de la información

	Separar los elementos positivos de los negativos del sistema de valores organizacionales	Directivos	Eliminación y limitación de factores, creencias y valores perjudiciales	1 semana	\$ 10.000 semanales	No. De elementos positivos / Total de la Información No. De elementos negativos / Total de la información
	Definir los aspectos "propios" que componen la cultura organizacional	Todo el personal	Talleres de interacción que permitan identificar las características particulares de la empresa	1 semana	\$30.000 semanales	No. De personas asistentes / No. Total de personas
	Dar a conocer organizacional dirigir al personal con el fin de que comprendan cada uno de los aspectos explícitos que la conforman	Todo el personal	Folletos, documentos, talleres y actividades de interacción	Meses restantes	\$20.000 mensuales	No. De empleados que conocen y se identifican con la cultura organizacional / Total personal

<p>Proponer un programa de recolección de información acerca de la ideología, filosofía, creencias, valores y aspiraciones organizacionales, con el fin de definir claramente la cultura que identifica a la organización.</p>	<p>Definir los aspectos "propios" que componen la cultura organizacional</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Talleres de interacción que permitan identificar las características particulares de la empresa</p>	<p>1 semana</p>	<p>\$30.000 semanales</p>	<p>No. De personas asistentes / No. Total de personas</p>
<p>La cultura que identifica a la organización</p>	<p>Dar a conocer la cultura organizacional y dirigir al personal con el fin de que comprendan cada uno de los aspectos explícitos que la conforman</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Folletos, documentos, talleres y actividades de interacción</p>	<p>Meses restantes</p>	<p>\$20.000 mensuales</p>	<p>No. De empleados que conocen y se identifican con la cultura organizacional / Total personal</p>

**Fuente:** Esta investigación 2011

### 8.3.2 Programa de mejoramiento de la estructura organizacional.

Con el fin de mejorar la actual estructura organizacional se ha diseñado el presente programa, teniendo en cuenta las percepciones del personal. Los responsables de ejecución serán los directivos y coordinadores de programas.

#### OBJETIVO:

Crear una estructura organizacional, en término de flexibilización en la interrelación de áreas, con el fin de que los directivos puedan delegar con mayor equidad las funciones organizacionales.

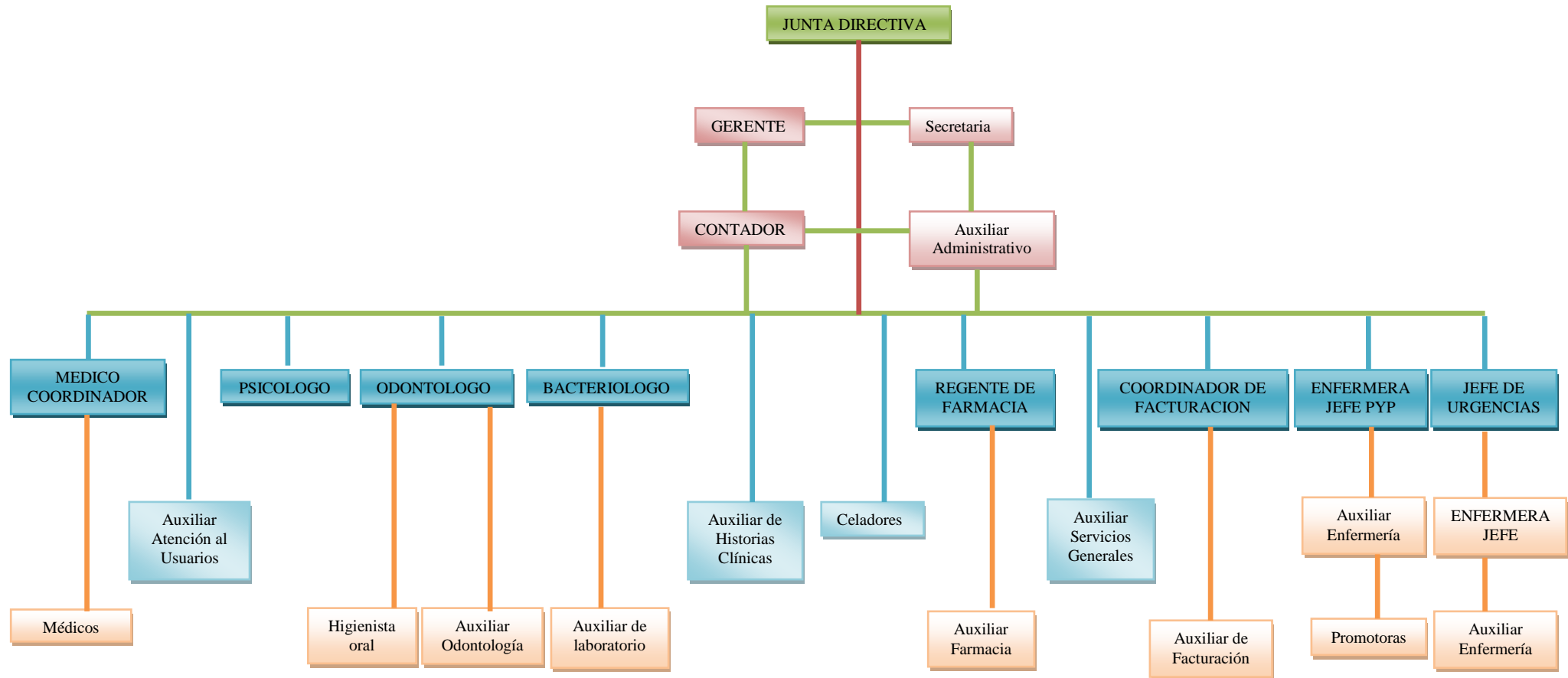
Estrategias: “Diseño de una estructura organizacional”

Los directivos de esta organización, deben preparar una estructura adecuada que describa la forma en que se divide el trabajo, en el cual se evidencia el resultado de las decisiones que se toman en cuanto a las actividades laborales teniendo en cuenta a todos los miembros de la organización.

Para tal efecto se propone la siguiente estructura organizacional:



Figura 2. Estructura Organizacional de la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado



Teniendo en cuenta que la empresa no tiene una estructura claramente definida, se propone una estructura organizacional plana, en la cual se destaca la integración de las diferentes áreas, con el fin de que las funciones se distribuyan de manera equitativa entre los diferentes niveles, de igual forma, la comunicación será fluida y de doble vía con el fin de que exista una retroalimentación que permita la interacción de sus miembros y sus componentes.

El término plano se refiere al número de capas organizacionales que existen en la organización, mientras menos niveles existan entre los directivos, el personal administrativo, y los demás, mas plana es la organización. El término horizontal se refiere a la interacción que existe entre las áreas para atacar problemas o llevar a cabo tareas en conjunto.

Con base en la estructura organizacional propuesta se debe realizar un trabajo conjunto de revisión y ajuste con el equipo directivo de la empresa para mantener una estructura ajustada de innovación, que contemple las restricciones actuales de la organización y sirva como escalón para la implantación de la estructura ideal.

### 8.3.3 Programa de capacitación para el personal de la organización.

Este programa se ha diseñado con miras a la consolidación y fomento del conocimiento como condición esencial para la formalización y desarrollo de la empresa, así como el apoyo la profundización de conocimientos. Está dirigido a todo el personal y se busca su vínculo efectivo a la entidad, mediante el apoyo de la gestión gerencial.

#### OBJETIVO:

Proponer un programa de capacitación para el personal, con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la organización y así mismo proporcionar los conocimientos necesarios que faciliten el desarrollo de las funciones.

Estrategia: “Crear un programa de capacitación”

La organización debe concebir a la capacitación y la necesidad de formar talento humano con un alto nivel de reconocimiento que permita la auto-superación del personal de la empresa, a través de un encuentro interactivo, contribuyendo a la descripción e interpretación de las potencialidades individuales y colectivas requeridas para un adecuado desempeño del trabajo.

Es importante aclarar que las estrategias que se van a desarrollar son realizadas con bajos recursos, debido a que la empresa no cuenta con

los recursos económicos necesarios para poder aplicar un sistema de capacitación privado, ya que sus ingresos económicos son generados a partir de aportes de agencias financiadoras, por esta razón se recurre a entidades públicas que proveerán de conocimientos necesarios para que el desarrollo del proceso de capacitación sea efectivo.

Responsable:

Esta estrategia está en manos del personal directivo de la empresa Centro de Salud Funes.

Alcance: Anualmente

El cuadro 23 describe las diferentes actividades que se proponen para el programa de capacitación.

**Cuadro 23. Programa de capacitación para el personal de la empresa**

Objetivo	Contenidos Generales	Dirigido a	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Proponer un programa de capacitación para el personal, con el fin de contribuir a las condiciones favorables de la organización y así mismo proporcionar los conocimientos necesarios que faciliten el desarrollo de las funciones.	Capacitación en trabajo en equipo	Todo el personal	Conferencias, y talleres desarrollados Por la Psicóloga, 30 y 31 de cada mes	Mensual	\$ 50.000 mensuales	No. De personas asistentes / No. De sesiones invitadas
	Capacitación en Ética Profesional	Todo el personal	Capacitaciones, Talleres, desarrollados por personal profesional en el tema	Bimensual	\$ 50.000 mensuales	No. De personas asistentes / No. De sesiones invitadas
	Capacitación en Atención al Usuario	Todo el personal	Conferencias y actividades dictadas y realizadas por personal profesional	Trimestrales	\$ 20.000 mensuales	No. De personas inscritas / Total del personal

	Capacitación en deberes y derechos del trabajador	Todo el personal	Dictados por el asesor de la empresa ESE Funes	Trimestral	\$ 20.000 mensuales	No. De personas inscritas / Total del personal
	Capacitación Relaciones Humanas	Todo el personal	Taller dictado por la Psicóloga, y coordinadores de cada área	Bimensual	\$50.000 mensual	No. De empleados asistentes / Total personal No. De empleados asistentes / Total personal

**Fuente:** Esta investigación 2011

#### 8.3.4 Programa de motivación para el personal de la organización.

Este programa de motivación tiene como objetivo proveer las destrezas necesarias a todo el personal para mejorar la realización de sus funciones, puesto que la participación del personal contribuirá a ampliar sus conocimientos y a desarrollar nuevas destrezas y actitudes que le permitan alcanzar la efectividad y productividad en su desempeño diario.

##### OBJETIVO:

Crear un programa de motivación en el cual se incluyan diferentes formas de estímulos para que los empleados del “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, se sientan satisfechos.

Estrategias: “Ofrecer diferentes sistemas de motivación al personal según la obtención de resultados obtenidos”

Los directivos de la organización deben motivar a su personal involucrándolos en las tareas que tienen que hacer, empleando diferentes técnicas de motivación, e incentivos, además el reconocer su buen trabajo permitirá que los trabajadores se esmeren por desarrollar sus tareas de mejor calidad. La motivación es uno de los factores más importantes e influyentes dentro del clima organizacional.

Responsable:

Esta estrategia está en manos del personal directivo de la empresa Centro de Salud Funes.

Alcance: Anualmente

El cuadro 24 describe las diferentes actividades que hacen parte del programa de motivación propuesto.

**Cuadro 24. Programa de motivación para el personal de la organización**

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido a	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
<p>Crear un programa de motivación en el cual se incluyan diferentes formas de estímulos para que los empleados del “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, se sientan satisfechos.</p>	<p>Convivencia institucional</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Realizar 2 eventos en el año de recreación y deportes y actividades culturales donde participe todo el personal</p>	<p>Semestral</p>	<p>\$ 500.000 por evento</p>	<p>No. De personas asistentes / No. De participantes convocados</p>
	<p>Motivación laboral y personal</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Reconocimiento verbal  Días compensatorios</p>	<p>Mensual  Trimestral</p>	<p>50.000 mensual</p>	<p>No. De empleados motivados / Total de trabajadores</p>

Incentivos causales	Todo el personal	Mención de honor en público, reconocimiento de gestiones diversas	Mensual	50.000 bimensual	No. De empleados motivados / Total de trabajadores
		Mural de reconocimiento	Mensual		No. De empleados incentivados / Total de trabajadores
		Empleado del mes	Mensual		

**Fuente:** Esta investigación 2011



### 8.3.5 Programa de comunicación efectiva para la organización.

Este programa está orientado a mejorar la comunicación entre todo el personal de la organización, teniendo en cuenta la generación de distintos soportes de comunicación interna adecuados a los requisitos de sus empleados.

#### OBJETIVO:

Crear un programa de comunicación efectivo, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización de las actividades y resultados obtenidos.

Estrategia: "Realización de sesiones grupales para la solución de problemas y diferentes métodos que proporcionaran a la empresa de una comunicación efectiva"

Crear y dar a conocer las metas y objetivos mensuales de la empresa mediante la debida planificación de actividades con una serie de normas y funciones preestablecidas de tal manera que se pueda realizar una óptima codificación de toda la información organizacional y así difundir el mensaje a través de los medios adecuados dependiendo del trato y el alcance que se le desee dar a dicha información.

La efectiva comunicación servirá como método de formación de grupos, cooperación, agilidad y eficiencia en la obtención de resultados.

#### Responsable:

Todo el personal de la organización serán los responsables de fomentar y mantener una efectiva comunicación dentro de la organización.

Alcance: Anualmente

**Cuadro 25. Programa de comunicación efectiva para la organización**

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
<p>Promover un programa de comunicación efectiva, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización de las actividades y resultados obtenidos.</p>	<p>Sesiones de solución de problemas</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Realizar una reunión cada mes con todos los miembros de la empresa. En ella, se solicitará a los miembros que sugieran soluciones a problemas organizacionales</p>	<p>Mensual</p>	<p>\$ 30.000 por reunión</p>	<p>No. De personas asistentes / Total de empleados</p>

<p>Promover un programa de comunicación efectiva, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización de las actividades y resultados obtenidos.</p>	<p>Buzón de sugerencias para empleados</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Crear un buzón de sugerencias en el que se depositarán por escrito las sugerencias y comentarios de los empleados. El buzón será revisado semanalmente por parte de los directivos quienes analizarán las sugerencias expuestas. Los directivos tomarán en cuenta todas las sugerencias encontradas, dándoles una solución oportuna</p>	<p>Semanal</p>	<p>\$15.000 para el buzón</p>	<p>No. De sugerencias recibidas / Total de empleados</p>
<p>Promover un programa de comunicación efectiva, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización de las actividades y resultados obtenidos.</p>	<p>Proverbios y cuentos</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Leer todos los lunes antes de comenzar la jornada laboral, artículos que contengan enseñanzas y reflexiones que se usen para ilustrar y destacar la auto eficiencia, el liderazgo y la autonomía.</p>	<p>Semanal</p>	<p>\$ 10.000 semanales</p>	<p>No. De participantes / Total de empleados</p>

<p>Promover un programa de comunicación efectiva, con el fin de retroalimentar a todo el personal de la organización de las actividades y resultados obtenidos</p>	<p>Juegos de Rol</p> <p>Juegos de Mesa</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Realizar una dinámica semanal en la que los participantes se les asigne diferentes papeles en situaciones específicas, o incluso utilizar juegos de mesa que permita mejorar la interacción y las relaciones interpersonales.</p>	<p>Semanal</p>	<p>\$30.000 para los juegos de mesa</p>	<p>No. De participantes / Total de empleados</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	-----------------------------------------	--------------------------------------------------

**Fuente:** Esta investigación 2011

### 8.3.6 Programa de instauración de equipos de trabajo auto dirigidos.

El presente programa está orientado con el fin de integrar a todos los miembros de la organización, promoviendo la formación de equipos y la comunicación, a través de los cuales proporcionen la información y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, a través de procesos de retroalimentación.

#### OBJETIVO:

Instaurar equipos de trabajo auto dirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar a todos los miembros de la organización y así hacerles participes en el proceso de toma de decisiones.

Estrategia: "Mediante la realización de reuniones se fomentará la integración de todos los miembros de la empresa"

La organización debe considerar que el trabajo en equipo genera grandes beneficios, debido a que las tareas encomendadas se trabajan conjuntamente, logrando la obtención de resultados de manera compartida siendo más satisfactorios, por la cooperación, el apoyo y agilidad de cada uno de los miembros que lo componen.

#### Responsable:

Todo el personal de la organización serán los responsables de fomentar la conformación de equipos

Alcance: Anualmente

**Cuadro 26. Programa de instauración de equipos de trabajo auto dirigidos**

Objetivo	Contenidos generales	Dirigido	Estrategia	Periodicidad	Recursos	Indicadores
Fomentar la instauración de equipos de trabajo auto dirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar a todos los miembros de la organización y así hacerles partícipes en el proceso de toma de decisiones.	Reuniones	Todo el personal	Mediante reuniones a partir de la conformación de equipos definir la misión y la visión de cada uno de ellos, para tener más claros los objetivos y los responsables de cada función.	Mensual	\$ 30.000 Mensuales	No. De asistentes / Total de empleados
	Torbellino de ideas	Todo el personal	<p>Seleccionar un problema, definiéndolo de tal forma que todos los equipos lo entiendan.</p> <p>Pedir opiniones de posibles soluciones, precisando como norma que no existen ideas ni buenas ni malas, sino que es importante la libre aportación.</p>	Bimensual	\$ 10.000 Bimensuales	No. De participantes / Total de empleados

<p>Fomentar la instauración de equipos de trabajo, auto dirigidos con misión y visión propias, con el fin de integrar a todos los miembros de la organización y así hacerles partícipes en el proceso de toma de decisiones.</p>	<p>Talleres</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Aplicar talleres de concientización en el cumplimiento de las responsabilidades como equipos auto dirigidos</p> <p>Realizar lecturas acerca de la auto evaluación en el desarrollo de actividades</p>	<p>Semestrales</p>	<p>\$50.000 Semestrales</p>	<p>No. De participantes / Total de empleados</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------

**Fuente:** Esta investigación 2011

#### 8.4 PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA

Para tal efecto el presupuesto anual que se ha asignado, teniendo en cuenta los diferentes programas y los rubros que se incurren para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento es el siguiente:

**Tabla 2: Presupuesto General de la propuesta**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Programa de reformulación de la cultura organizacional	\$ 310.000
Programa de capacitación	\$ 1.920.000
Programa de motivación	\$ 2.300.000
Programa de comunicación	\$ 1.425.000
Programa de instauración de equipos de trabajo auto dirigidos	\$ 600.000
Asesor	\$ 2.500.000
<b>VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA</b>	<b>\$ 9.055.000</b>

Dicho presupuesto está sujeto a modificaciones que se puedan presentar en el trayecto de su aplicación.

#### REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen viable.

**Viabilidad organizacional:** se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado. Para efectuar la propuestas y llevar a cabo las estrategias planteadas y el grado de compromiso, igualmente la acción con el cual se efectuó.

**Viabilidad económica:** en donde la dotación de recursos financieros es importante para poner en marcha la propuesta, es decir incluirla dentro del presupuesto de la organización con el fin de destinar los recursos necesarios para ponerla en marcha.

**Viabilidad Técnica Operativa:** se hace presente mediante la receptividad del personal al realizar las estrategias propuestas, logrando así un



mejor nivel productivo y laboral, teniendo en cuenta el talento humano es el factor más importante para llevar a cabo las estrategias.  
 Viabilidad social: esta corresponde a los beneficios aportados por la propuesta para un beneficio efectivo del clima organizacional de la empresa, es decir las ventajas que se obtiene con la aplicación.

## 8.5 INDICADORES DE CONTROL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**Cuadro 27: Indicadores de control del clima organizacional**

OBJETIVO	INDICADOR	RELACION DE MEDIDA	RESULTADO ESPERADO
Medir el grado de inconformidad que tiene los trabajadores con las políticas internas de la organización	Ausentismo  Existencia de una estructura organizacional	<u>H-H ausentes</u> H-H trabajadas  No existe una estructura organizacional	Disminución de ausentismo y disminución de inconformidades  Estructura organizacional
Medir el grado de satisfacción de los empleados de la organización	Satisfacción de los empleados  Nivel de motivación  Nivel de capacitación	<u>No empleados satisfechos</u> *100 Total de personas  <u>No empleados motivados</u> *100 Total de personas  <u>No. Personas capacitadas</u> *100	80% empleados satisfechos  80% empleados motivados  100% empleados capacitados
Determinar el nivel de alcance de los objetivos institucionales	Nivel de logro  Sistema de comunicación	<u>Total objetivos alcanzados</u> * 100 Objetivos definidos  Encuestas aplicadas	95% objetivos alcanzados  Eficiencia en el sistema de comunicación

Evaluar el nivel de actitudes del personal hacia la organización	Estrés y conflicto	$\frac{\text{Total personas con estrés} *}{100}$ <p style="text-align: center;">Total personas</p> $\frac{\text{Total conflictos resueltos} *}{100}$ <p style="text-align: center;">Total conflictos presentados</p>	Disminución de la presión al personal  Disminución de conflictos
------------------------------------------------------------------	--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** Esta investigación 2011

## 8.6 SEGUIMIENTO

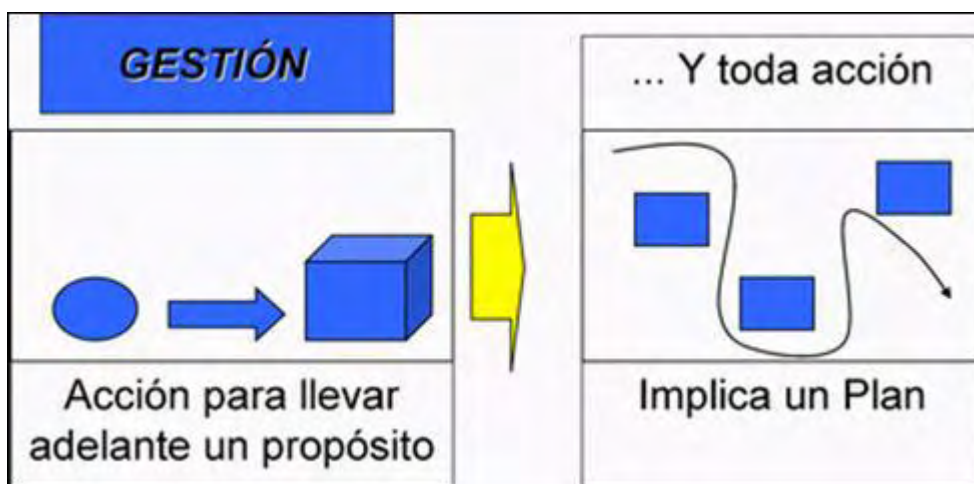
Para que los resultados obtenidos mediante la aplicación de la propuesta se mantengan, es importante que los directivos realicen anualmente un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el clima organizacional, además realizar el análisis de la información y aplicar las acciones correctivas necesarias para que un clima organizacional satisfactorio se mantenga.

Para realizar el análisis de la información se puede tomar como punto de referencia esta investigación, además está proporciona los pasos y puntos cruciales en la evaluación y programas para su mejoramiento.

## 9. PLAN DE ACCIÓN QUE PERMITA HACERLE SEGUIMIENTO A LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Es importante destacar que los planes de acción, son “instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico”<sup>19</sup>.

**Figura 3: Plan estratégico**



**Fuente:**

[www.monografias.com/trabajos72/plan\\_accion3.shtm/#elplandea](http://www.monografias.com/trabajos72/plan_accion3.shtm/#elplandea).

<sup>19</sup> [www.monografias.com/trabajos72/plan\\_accion3.shtm/#elplandea](http://www.monografias.com/trabajos72/plan_accion3.shtm/#elplandea).

9.1 PLAN DE ACCION EMPRESA “CENTRO DE SALUD FUNES” EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO

**Cuadro 28: Programa de reformulación del la cultura organizacional**

Programa de reformulación del la cultura organizacional					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (fecha de inicio y finalización)	Responsables
-Reunión de directivos.  -Aplicación de encuestas	Recolección de información	-Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones.  -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Del 1 al 31 de enero de 2012	Directivos y todo el personal
- Análisis estadísticos	Analizar y clasificar la información recolectada a partir de la filosofía que se desea implementar	Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones.  -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Del 1 al 29 de febrero de 2012	Directivos
- Definición de valores desarrolladas desde el inicio de la empresa	Evaluar más arraigo en la organización	Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones.  -Establecer	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Del 1 al 15 de marzo de 2012	Directivos

		costos financieros.			
- Eliminación y limitación de factores, creencias y valores perjudiciales	Separar los elementos positivos de los negativos del sistema de valores organizacionales	Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones.  -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Del 16 al 31 de marzo de 2012	Directivos
-Talleres de interacción que permitan identificar las características particulares de la empresa	Definir los aspectos "propios" que componen la cultura organizacional	-Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones.  -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Del 1 al 31 de enero de 2012	Directivos y todo el personal
Folletos, documentos, talleres y actividades de interacción	Dar a conocer la cultura organizacional y dirigir al personal con el fin de que comprendan cada uno de los aspectos explícitos que la conforman	Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones.  -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Del 1 al 29 de febrero de 2012.	Directivos

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Cuadro 29: Programa de capacitación para el personal de la empresa**

Programa de capacitación para el personal de la empresa					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (fecha de inicio y finalización)	Responsables
Conferencias, Por la Psicóloga, 30 y 31 de cada mes	Capacitación en trabajo en equipo	-Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Mensual	Directivos
Capacitaciones, Talleres, desarrollados por personal profesional en el tema	Capacitación en Ética Profesional	Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Bimensual	Directivos
Conferencias y actividades dictadas y realizadas por personal profesional	Capacitación en Atención al Usuario	Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Trimestral	Directivos

Dictados por el asesor de la empresa ESE Funes	Capacitación en deberes y derechos del trabajador	Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Trimestral	Directivos
Taller dictado por la Psicóloga, y coordinadores de cada área	Capacitación Relaciones Humanas	-Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Bimensual	Directivos y todo el personal

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Cuadro 30: Programa de motivación para la organización**

Programa de motivación para la organización					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (fecha de inicio y finalización)	Responsables
Realizar 2 eventos en el año de recreación y deportes y actividades culturales donde participe todo el personal	Convivencia institucional	-Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Semestral	Directivos
Reconocimiento verbal  Días compensatorios	Motivación laboral y personal	Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Mensual y Trimestral	Directivos



Mención de honor en público, reconocimiento de gestiones diversas	Incentivos causales	Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Mensual	Directivos
Mural de reconocimiento					
Empleado del mes					

**Fuente:** Esta investigación 2011

### Cuadro 31: Programa de comunicación efectiva para la organización

Programa de comunicación efectiva para la organización					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (fecha de inicio y finalización)	Responsables
Realizar una reunión cada mes con todos los miembros de la empresa. En ella, se solicitará a los miembros que sugieran soluciones a problemas organizacionales	Sesiones de solución de problemas	-Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Mensual	Directivos y todo el personal

<p>Crear un buzón</p> <p>El buzón será revisado semanalmente</p>	<p>Buzón de sugerencias para empleados</p>	<p>Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones.</p> <p>-Establecer costos financieros.</p>	<p>-Humano</p> <p>-Financiero</p> <p>-Materiales didáctico</p> <p>-Tecnológicos</p>	<p>Semanal</p>	<p>Directivos</p>
<p>Leer los lunes antes de comenzar la jornada</p> <p>artículos que contengan enseñanzas y reflexiones que se usen para ilustrar y destacar la autoeficiencia, el liderazgo y la autonomía.</p>	<p>Proverbios y cuentos</p>	<p>Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones.</p> <p>-Establecer costos financieros.</p>	<p>-Humano</p> <p>-Financiero</p> <p>-Materiales didáctico</p> <p>-Tecnológicos</p>	<p>Semanal</p>	<p>Directivos y todo el personal</p>
<p>Realizar una dinámica semanal en la que los participantes se les asigne diferentes papeles o actividades para mejorar las relaciones interpersonales.</p>	<p>Juegos de Rol</p> <p>Juegos de Mesa</p>	<p>Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones.</p> <p>-Establecer costos financieros.</p>	<p>-Humano</p> <p>-Financiero</p> <p>-Materiales didáctico</p> <p>-Tecnológicos</p>	<p>Semanal</p>	<p>Directivos</p>

**Fuente:** Esta investigación 2011

**Cuadro 32: Programa de instauración de equipos de trabajo auto dirigidos**

Programa de instauración de equipos de trabajo auto dirigidos					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (fecha de inicio y finalización)	Responsables
Mediante reuniones a partir de la conformación de equipos definir la misión y la visión de cada uno de ellos, para tener más claros los objetivos y los responsables de cada función.	Reuniones	-Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones.  -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Mensual	Directivos y todo el personal
Seleccionar un problema, definiéndolo de tal forma que todos lo entiendan.  Pedir opiniones de posibles soluciones, precisando como norma que no existen ideas ni buenas ni malas, sino que es importante la libre aportación.	Torbellino de ideas	Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones.  -Establecer costos financieros.	-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos	Bimensual	Directivos

<p>Aplicar talleres de concientización en el cumplimiento de las responsabilidades como equipos auto dirigidos Realizar lecturas acerca de la auto evaluación.</p>	<p>Talleres</p>	<p>Determinación de la institución o persona profesional a quien se requieran las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.</p>	<p>-Humano -Financiero -Materiales didáctico -Tecnológicos</p>	<p>Semanal</p>	<p>Directivos y todo el personal</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	----------------	--------------------------------------

**Fuente:** Esta investigación 2011

## 10. CONCLUSIONES

Después de realizar esta investigación, se puede concluir que un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, los directivos de la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, deben tener en cuenta que el clima organizacional forma parte del activo de la organización y como tal deben valorarlo y presentarle la debida atención, ya que gracias a sus esfuerzos, entrega y labor de los empleados se puede alcanzar los objetivos propuestos.

Esta investigación permite conocer e identificar cómo está siendo percibida la organización por todos sus empleados, si los valores, creencias y actitudes están siendo comprendidas y compartidas desde las directivas hacia el personal, identificar las dificultades que se presentan en el desarrollo de las actividades, si se encuentran conformes con los elementos de trabajo y si estos les permiten trabajar con mayor agilidad y destreza, entre otros.

De igual manera, el análisis de la información permite desarrollar alternativas que acepten que los cambios permanentes a los cuales toda organización se enfrenta, no afecten y se mantengan fuertes frente a nuevos competidores, nuevos sectores, etc., por lo anterior se hace necesario un diagnostico continuo de la organización, ya que gran parte de las dificultades permanentes que se viven en la empresa, provienen de la adaptación del trabajador a un ideal de responsabilidad, ambiente laboral y la realidad que le demanda mayores exigencias.

Entre las principales dificultades que se presentan en la empresa “Centro de Salud Funes” Empresa Social del Estado, están la ausencia de políticas motivacionales, de comunicación y de capacitación, por esta razón, los empleados sienten el poco reconocimiento que la empresa les ofrece por su entrega laboral, por su participación y el desarrollo de actividades. Todos sus esfuerzos han generando el reconocimiento por parte de la población, este debería ser el principal motivo por el cual la empresa debería incentivar y ofrecer a los trabajadores con mayor talento y destreza oportunidades de crecimiento profesional. Dada esta situación, la presente investigación es un gran aporte, ya que mediante la aplicación de todos los programas sugeridos obtendrán como resultado trabajadores satisfechos con su labor, orgullosos de pertenecer a la empresa y mayor productividad en sus actividades. Es importante tener en cuenta que una organización no es exitosa solo por tener la mejor tecnología, ofrecer servicios de la mejor calidad, también es importante desarrollar los mejores talentos, destrezas y habilidades que el personal desempeña a través de sus labores, por esta razón a cambio de sus esfuerzos y nuevas ideas, se debe ofrecer satisfacción laboral, entretenimiento en su área de trabajo, las

mejores condiciones para desempeñarse, retos laborales, incentivos y oportunidades de crecimiento laboral y profesional.

De la misma forma la investigación revela que las dificultades presentadas son ocasionadas en su mayoría por la no definición de la cultura organizacional, debido a que este concepto se define como un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización, y si estos no están claramente establecidos, el clima organizacional será negativo.

## 11. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones anteriormente mencionadas se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

Fortalecer la cultura organizacional mediante la participación de todos los empleados de la empresa, a partir de la conformación de un sistema de creencias y valores que identifican a la organización.

Implementar programas de motivación, capacitación y comunicación al personal de la organización con la finalidad de incentivar a los empleados para que mediante sus comportamientos y percepciones propicien un clima organizacional positivo y satisfactorio.

Fomentar la participación en la toma de decisiones para hacer partícipes a todo el personal, logrando un mayor sentido de pertenencia y mayor satisfacción laboral.

Concertar la manera como se está desarrollando el sistema de planificación de actividades, para así modificarlo y replantearlo, de tal manera que las tareas se efectúen a conveniencia de todos.

Proporcionar a todo el personal de material tecnológico de mejor calidad, para que la efectividad en sus funciones sea la mejor.

Realizar de manera equitativa la distribución de trabajo, para que los responsables del logro de objetivos sean todos los miembros de la organización y todo el trabajo no recaiga solo en un pequeño grupo de personas.

Realizar reuniones mediante la metodología de tormenta de ideas para mejorar las actividades que realizan los diferentes miembros y así mismo lograr la integración de todos sus empleados.

Tener en cuenta las opiniones expuestas por el personal de la organización, debido a que los aportes y las ideas nuevas que puedan ofrecer, incrementarán la satisfacción laboral y la agilidad en el logro de objetivos.

Desarrollar el sistema de planificación de actividades de manera flexible, con el fin de que los trabajadores puedan cumplir oportunamente sus funciones y no tengan que laborar horas extras, debido a que esta condición hace que su nivel de estrés aumente.

Se recomienda que los directivos de la empresa sean instructores y líderes para ayudar a los empleados a realizar sus funciones con mayor calidad,

además deben proporcionar los medios que permitan desarrollar sus habilidades, de esta manera permitirá que la gerencia se involucre más en las actividades diarias tratando de interactuar de forma más directa para con mayor confianza y motivación.

A través de una evaluación de la cultura y el clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado, por esta razón se recomienda realizar un diagnóstico, el cual es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende.

Como sistema de control, se recomienda que los directivos de la organización deben realizar un proceso de detección de problemas y proponer soluciones; reforzando así la integración del personal a los objetivos organizacionales, además mediante este proceso es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez integrar los equipos de trabajo auto dirigidos; y reforzar la cultura que se desea encontrar en la organización.

También es importante que la empresa ejecute la implementación de un planteamiento estratégico para que puedan cumplir a cabalidad con las estrategias, funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa



## BIBLIOGRAFÍA

BLANCO Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos. España: Ediciones Torán, 4ta edición, 1999. 258p.

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 1997. 250 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Bogota, Colombia: Administración del Recurso Humano. Mc Graw Hill. 2000.

FLORES, Fernando. Santiago de Chile: Creando organizaciones para el futuro. Dolmen ediciones. 1996.

HERNÁNDEZ SAMPIER R. Metodología de la investigación. La Habana: Félix Varela, 2004.

HERZBERG, Frederic. Neww York: The Motivation Work. John & Sons. 1962

KAPLAN, Robert. NORTON, David: The balanced scorecard. Harvard Business School Press. 1997.

MAX NEEF, Manfred. Medellín, Colombia: Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro. 1997.

## NETGRAFÍA

Disponible en:

[http:// www.monografias.com/trabajos6/clior/.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/clior/.shtml).

<http://www.gerenteweb.com>

[http://www.gestiopolis.com/administración/clima\\_organizacional](http://www.gestiopolis.com/administración/clima_organizacional)

<http://www.thehumanorganization.com.es/itsmanagementdvalue>

[http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional).

<http://www.elprima.com/apuntes/administraciondeempresas/climaorganizaciona>  
l/.

<http://www.mistareas.com.ve/tipo-de-estudio-de-investigacion.htm>.

<http://www.virtual.unal.edu.co>.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### ENCUESTA



### UNIVERSIDAD DE NARIÑO PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**OBJETIVO:** Determinar la situación actual del clima organizacional del “Centro de Salud de Funes”, con el fin de formular una propuesta de mejoramiento.

GENERO \_\_\_\_\_ DEPENDENCIA EN LA QUE TRABAJA \_\_\_\_\_ EDAD-  
\_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD \_\_\_\_\_ NIVEL DE ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

#### CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y valores de la empresa "Centro de Salud de Funes"?
  - a. Si de todos
  - b. Si pero solo de algunos
  - c. No tengo conocimiento
  
2. ¿Cree usted que la estructura organizacional de la empresa permite la integración de individuos y grupos, así como la agilización de diversos procesos, todo esto con el fin de alcanzar la misión, la visión y los objetivos?
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Muy rara vez
  - d. Nunca
  
3. ¿En todo lo que está relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la libertad de informarse en forma efectiva y oportuna?
  - a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Muy rara vez
  - d. Nunca
  
4. ¿Tiene usted, la oportunidad de opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

- a. Si
  - b. No
5. ¿Sus opiniones fueron tomadas en cuenta para mejorar algunos procesos organizacionales?
- a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Muy rara vez
  - d. Nunca
6. ¿A las personas que se distinguen en el Centro de Salud, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc. Se les valora, se les destaca o se les incentiva de alguna manera?
- a. Siempre
  - b. A veces
  - c. Muy rara vez
  - d. Nunca
7. ¿Cuáles son las oportunidades de trabajo satisfactorio que existen dentro de la empresa?
- a. Ascensos
  - b. Trabajo retador
  - c. Bienestar social y personal
  - d. Remuneraciones y compensaciones
  - e. Ninguno
  - f. Otro cual \_\_\_\_\_
8. ¿Cuándo tiene un alto desempeño en sus actividades que tipo de incentivos prefiere?
- a. Monetario
  - b. Reconocimiento publico
  - c. Días compensatorios
  - d. Le es indiferente recibir incentivos
  - e. Otro. Cual \_\_\_\_\_
9. ¿Cuáles son las dificultades que se presentan en su trabajo?
- a. Planificación de actividades deficientes
  - b. Problemas de orden técnico
  - c. Falta de información
  - d. Falta de capacitación
  - e. Falta de comunicación
  - f. Cantidad excesiva de trabajo
  - e. Otro. Cual \_\_\_\_\_
10. ¿De qué manera los directivos o jefes inmediatos, le ayudan a resolver sus dificultades en el trabajo?
- a. Brindando más información
  - b. Delegando autoridad y responsabilidad
  - c. La ayuda es mínima

- d. No hay ayuda
- e. Otro. Cual \_\_\_\_\_

11. ¿Cómo es la comunicación con todos los miembros del Centro de Salud?

- a. Reciproca
- b. Vertical
- c. Oportuna
- d. No hay comunicación
- e. Otro. Cual \_\_\_\_\_

12. ¿Por qué le agrada el trabajo que realiza?

- a. Estabilidad económica
- b. La experiencia que adquiere
- c. Realización Profesional
- d. No le agrada el trabajo que realiza
- e. Otro. Cual \_\_\_\_\_

13. ¿Por qué se siente a gusto de formar parte del Centro de Salud?

- a. Posicionamiento de la empresa
- b. Estabilidad laboral
- c. Relaciones interpersonales
- d. Realización Profesional
- e. Compromiso por la región
- f. Otro. Cual \_\_\_\_\_

14. Al ingresar a la organización, usted recibió:

- a. Inducción
- b. Formación acerca de las funciones
- c. Cultura y la filosofía del Centro de Salud
- d. Capacitaciones, cursos, seminarios

15. ¿En qué temas piensa que el Centro debería brindarle capacitación?

---

---

---

---

---

16. ¿Cómo considera que se desarrolla el sistema de planeación de actividades en el Centro de Salud?

- a. Flexible
- b. Preciso y oportuno
- c. Rígido
- d. Otro. Cual \_\_\_\_\_

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

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18. ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones del Centro, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?

- a. Sí, me siento muy a gusto
- b. Sí, pero necesita mejorar
- c. No me siento a gusto

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

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Muy rara vez
- d. Nunca

20. Sus elementos de trabajo son:

- a. Obsoletos
- b. Buenos
- c. Escaso
- d. La situación económica del Centro no permite la adquisición de mejores elementos
- e. Otro. Cual \_\_\_\_\_

21. Seleccione la frase que mejor describa el clima organizacional del Centro de Salud:

a. La mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros, además en el trabajo en equipo le da calidad y agilidad a mis funciones para el cumplimiento de objetivos.

b. existe amabilidad, cordialidad y colaboración, pero cuando se trabaja en equipo, no son tomadas en cuenta mis opiniones, lo que afecta el cumplimiento de mis funciones y retarda el logro de objetivos.

c. La mayor parte el tiempo existen conflictos y choque de opiniones que no se resuelven a tiempo y dificulta el progreso oportuno de actividades.

d. Existe conflicto y choque de opiniones pero siempre se logra concertar la solución más rápida.

e. Otro. Cual \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**