

CLIMA DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO LUÍS CARLOS GALÁN  
SARMIENTO

Analidis Armenta Restrepo, Jenny Malagón Valentín

Universidad de La Sabana.

## Resumen

El clima organizacional debe ser entendido, como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. El objetivo planteado en este trabajo fue analizar el clima presentado en la E.S.E con el fin de proponer estrategias para mejorar el Clima Organizacional en cuanto a la orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico en la Empresa Social del Estado Luís Carlos Galán Sarmiento Para esto, se trabajo con la información suministrada sobre los resultados arrojados por el cuestionario “la calidad de vida laboral para una cultura de lo público” el cual mide clima por medio de siete variables. Utilizando una muestra de 3000 funcionarios de dicha empresa. Los resultados muestran que en general existe un buen clima organizacional, razón por la cual propuesta se orientó en los procesos de inducción, capacitación y comunicación con el fin de optimizar los procedimientos en dicha empresa.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Estrategias

## Abstract

The organizational climate should be understood, as the set of perceptions that people have about the reality at the work and the enterprise. For this reason the objective of this work was analyze the climate in the E.S.E and to know How to improve the organizational climate according the integration, professional capabilities, and physical environment in the social enterprise of the state Luis Carlos Galan Sarmiento, according with the information about the result of the questionnaire “La calidad de Vida laboral para una cultura de lo público” which it measure the organizational climate with seven levels. It was implicated at 3000 functionaries of this enterprise. The results show that in general exists good climate, for this reason the intervention was oriented in the process of induction, qualification and communication with the end of improve the procedures in the enterprise.

Key Words: Organizational Climate, Strategies

## CLIMA DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO LUÍS CARLOS GALÁN SARMIENTO.

Actualmente, en Colombia se ha manifestado la importancia de establecer empresas que presten servicios en el sector salud de una forma eficaz y efectiva con el fin de mejorar la calidad de vida de los Colombianos. De este modo, la Empresa Social del Estado Luís Carlos Galán Sarmiento, es una empresa nueva en el suministro de éstos servicios, la cual se escinde del Instituto de Seguros Sociales la Vicepresidencia de Prestación de Servicios de Salud, todas las Clínicas y todos los Centros de Atención Ambulatoria. Por esta razón, se pretende analizar la principal problemática de dicha empresa con el fin de aportar una posible estrategia que ayude al mejor funcionamiento de ésta. Por esta razón el problema planteado en esta investigación es el siguiente: ¿Cómo mejorar el Clima Organizacional en cuanto a la orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico en la Empresa Social del Estado Luís Carlos Galán Sarmiento?

La Empresa Social Del Estado Luís Carlos Galán Sarmiento, tiene por objeto prestar los servicios de salud de baja, mediana y alta complejidad dentro de los parámetros y principios señalados en la Ley 100 de 1993; prestar de forma oportuna los servicios de consulta, urgencias, hospitalización, procedimientos quirúrgicos, programas de promoción y mantenimiento de la salud a los usuarios; asociare para la compra de insumos y servicios, vender los servicios o paquetes de servicios de salud, entre otras funciones. La E.S.E cuenta con una Junta Directiva, un Gerente General y Subgerencias, que se crean de acuerdo con las necesidades de prestación del servicio y la rentabilidad social y financiera de la empresa, atendiendo los parámetros que determine su Junta directiva. Para el cumplimiento de sus funciones y para garantizar la prestación de los servicios, la E.S.E. cuenta con: Unidades Hospitalarias, como la Clínica San Pedro Claver, Clínica del Niño “Jorge Bejarano”, Clínica Eduardo Santos, Clínica Misael Pastrana Borrero y Clínica Carlos Lleras Restrepo.

En la actualidad, El clima organizacional dentro de las empresas se ha convertido en un elemento básico para el desarrollo y construcción de ambientes, ya que permite el fomento de procesos creativos, es por eso que debe ser entendido, como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y

de la empresa. Es la percepción propia de la empresa y su entorno, este factor se convierte en un mediador para que las personas puedan tener una mayor y mejor identidad con la empresa, trabajo en equipo y una buena motivación. Estos aspectos son fundamentales en la dinámica administrativa y optimización de la empresa (Toro, 2001).

También es importante anotar la influencia del clima organizacional sobre el compromiso del personal. Compromiso es un término utilizado en la literatura motivacional para referirse a la buena disposición de un empleado hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la tarea, con los resultados o con la empresa. La literatura científica internacional ha reportado que el compromiso es una causa importante en el desempeño y la productividad de las personas, ya que a más bajo compromiso más deficiente desempeño y más baja productividad, mientras que por su parte altos grados de compromiso, acompañados del saber y de las habilidades apropiadas, conducen a mejores niveles de desempeño y productividad laboral. Todo esto es un asunto individual. Pero visto como una característica de todos o de una mayoría de personas en un equipo o empresa, necesariamente debe esperarse que el asunto puramente individual se vuelva colectivo y que afecte al todo (Toro, 2001). Así mismo, es relevante anotar acerca de la calidad de la vida laboral, la cual hace referencia a la existencia objetiva de condiciones y realidades del trabajo que promueven en las personas bienestar y desarrollo. Se trata de todas aquellas realidades y circunstancias ciertas como el esquema de retribución, las condiciones de salubridad, seguridad e higiene, la calidad del ambiente social, la calidad del liderazgo, del diseño del trabajo, el nivel de empoderamiento, la variedad y atractivo de la tarea, las posibilidades de movilidad en la organización, los beneficios y privilegios de todo tipo asociados a la realización del trabajo o a la vinculación a la empresa, el trato equitativo y, en general, todas las circunstancias que vive cotidianamente la persona en el trabajo. La calidad de vida se constituye mediante todas las realidades que cumplen tres condiciones: ser reales, ser percibidas y valoradas positivamente por las personas y promover o auspiciar efectivamente el bienestar y el desarrollo de las personas (Mirvis y Lawler, 1984; Cherns y Davis, 1975) citados por Toro, 2001.

En la medida en que el clima organizacional está ampliamente determinado por los comportamientos de las personas de mando, de todos los niveles, se debe asumir que las actuaciones de los jefes modulan el clima de sus equipos de trabajo al igual que el de

empresa. Por consecuencia, si el jefe da un trato despectivo, agresivo, poco participativo a sus colaboradores deberán esperarse en su equipo respuestas poco comprometidas, defensivas, tal vez agresivas. Si el jefe miente delante de sus colaboradores, promete cosas que no cumple, oculta o roba sus méritos, no podrán esperarse respuesta de cooperación, disposición al esfuerzo y, mucho menos, lealtad hacia él y hacia el trabajo y la empresa. Es frecuente observar directores de equipos de trabajo preocupados permanentemente por el control, delegan poco porque no confían, dan instrucciones precisas sobre todo lo que se debe hacer, centralizan las decisiones. Estas personas no pueden esperar de sus colaboradores imaginación, creatividad o iniciativa y menos entusiasmo y compromiso con el trabajo. Las relaciones interpersonales constituyen, por otra parte, un agente importante de influencia sobre el clima organizacional. Cuando el trato interpersonal es armónico, pacífico y respetuoso se puede observar una reducción significativa de los conflictos entre las personas. Los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Es decir, se genera un clima de paz que, por consecuencia, reduce la agresividad interpersonal, los efectos negativos del conflicto y permite aprender de las diferencias y derivar aprendizaje de los conflictos, cuando llegan a ocurrir.

Cuando la vida de relación en el trabajo anda mal, se afecta la motivación de las personas, su satisfacción, su sentido de compromiso, su disposición al esfuerzo y, por consiguiente, su productividad personal, la del equipo y la de la empresa. Por el contrario, las relaciones positivas y constructivas entre jefes y colaboradores y entre compañeros hacen las dificultades del trabajo mas tolerables, reducen la resistencia a cambiar, permiten experimentar paz, hacen atractivo el trabajo y estimulan el compromiso y la motivación. Se ha encontrado que las relaciones, tanto de autoridad como entre pares, constituyen un determinante muy poderoso del clima organizacional en general. Otros agentes del clima como la retribución, la estabilidad de la empresa o la disponibilidad de recursos para el trabajo tienen un efecto regulador del clima, pero de muy baja densidad (Toro, 2001).

Eisenberger y sus colaboradores (1986), citados por Toro, 2001, desarrollaron el concepto de Apoyo Organizacional Percibido, el cual se refiere a la creencia general de un empleado sobre el grado en que la empresa valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Según éstos investigadores, ésta percepción funciona como un precursor del

compromiso. En estudios realizados por Toro y colaboradores, han encontrado que el clima organizacional y, particularmente el estilo de dirección, determinan muy significativamente este apoyo percibido y por su intermedio el sentido de compromiso del personal. En otras palabras, un clima positivo promueve percepciones positivas de apoyo de parte de la empresa y estas percepciones, a su vez, estimulan y fortalecen el compromiso y la disposición al esfuerzo. Todo este conjunto de condiciones y sus relaciones recíprocas determina una porción muy importante del desarrollo ocupacional de las personas y de su productividad en el trabajo (Toro, 2001).

Otro concepto de interés fue desarrollado por Bateman y Organ (1983); y Organ (1990); citados por Toro (2001), con el nombre de Comportamiento de Ciudadanía Organizacional. Se refiere a todas las conductas extras o adicionales a las del rol laboral, de naturaleza discrecional, que un empleado realiza sin preocupación por una recompensa. Se trata de acciones como ofrecer colaboración espontánea, vincularse voluntariamente a programas o proyectos de empresa, desarrollar propuestas o sugerir acciones de mejoramiento en relación con asuntos ajenos a su propia tarea.

Shore y Wayne (1993), citado por Toro (2001), encontraron que el apoyo organizacional percibido explicaba una proporción significativa de la varianza en el comportamiento de ciudadanía organizacional. Tal percepción es un mejor predictor del comportamiento de ciudadanía organizacional. Las realidades a las que se refieren estos conceptos, es decir el sentirse valorado e importante para la empresa y el realizar labores adicionales a las asignadas en su cargo resultan como efecto de un clima organizacional positivo. A su vez, estos dos nuevos efectos del clima organizacional también contribuyen al desempeño y la productividad de las personas en el trabajo Toro, (2001).

El clima es un fenómeno de carácter puramente perceptivo, ampliamente influenciado por la realidad cultural. El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por lo tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte la cultura los afecta a todos Toro, (2001).

Según Litwin y Stinger citados por Urrea y Cols, (1999), existen nueve dimensiones las cuales ponen de manifiesto el clima organizacional de una empresa: *la estructura*

representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. *La Responsabilidad (empowerment)* lo define como el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. *Recompensa* es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. *Desafío* corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. *Relaciones* es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. *Cooperación* es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. *Estándares* es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. *Conflictos* es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. *Identidad* es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Según Furnham (2001), existen cuatro tipos de clima: 1) Clima psicológico, se refiere a la percepción individual no agregada el ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia en el ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. 2) Clima agregado, implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico. Los climas agregados se construyen con base en las pertenencias de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal y un acuerdo o consenso dentro de a unidad respecto a las

percepciones. La lógica de la agregación de información individual en el nivel unitario es el supuesto a priori en el sentido que determinados grupos organizacionales o colectividades tienen un clima y que éstos pueden identificarse mediante pruebas de diferencia significativa entre unidades. 3) Climas colectivos, surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. 4) Clima organizacional, puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Ésta atribución significa que la evaluación del clima emplea descriptores menos abstractos de las organizaciones desde el punto de vista de los informantes. La gran ventaja de las evaluaciones del clima en relación con medidas limitadas más discretas (por ejemplo, liderazgo, recompensas) es su calidad sumaria. Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario que la Gestión de Recursos Humanos, como estrategia clave, propenda por el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas y por un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccional y coordinar acciones. El desarrollo de esta estrategia podrá lograrse a través de la Evaluación del Clima Laboral, para lo cual será necesario considerar los siguientes puntos. 1) identificación y categorización de las percepciones de los servidores. 2) Análisis de las percepciones que tienen los servidores en relación con diferentes variables relevantes del entorno laboral. 3) Determinación de las principales diferencias que reportan los servidores respecto de las diversas variables que fueron evaluadas. 4) Análisis de fortalezas y debilidades relacionadas con las variables que fueron consideradas para su evaluación. 5) Establecimiento de Hipótesis diagnósticas y sugerencia de estrategias de intervención, tomando como punto de partida las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas. 6) Desarrollo de la estrategia de crecimiento y mantenimiento para las dimensiones percibidas como positivas. 7) Diseño de acciones de intervención específicas para las dimensiones percibidas por los servidores como negativas.

Por otra parte, se presentará un instrumento para medir clima laboral, éste fue construido según la metodología propuesta por Rensis Likert, el cual ha demostrado ser apropiada para la medición de actitudes frente a los fenómenos sociales que se estudian.



La escala Likert es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo frente a dichas afirmaciones. Para este caso, los cuestionarios se presentan a través de variables, las cuales comprenden, cada una, un número determinado de ítems ante los cuales los encuestados deberán manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala: (Total Acuerdo, Desacuerdo, Acuerdo, Total Acuerdo).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se evidencia la importancia del análisis del clima laboral en las empresas debido a que éste puede influir significativamente en la producción de las mismas. Por esta razón es esencial su evaluación y mediación. Para ello, se hace uso del instrumento “la calidad de vida laboral para una cultura de los público”, el cual es para medir el Clima laboral de las entidades públicas; consta de 7 variables (Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e Integración, Trabajo en Grupo, Capacidad Profesional, Medio Ambiente Físico). La variable Orientación Organizacional, mide la claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera cómo se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor. La variable de Administración del Talento Humano, mide el nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional. La tercera variable, Estilo de dirección, evalúa los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo. La siguiente variable, Comunicación e Integración, valora el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad. La quinta variable, Trabajo en Grupo, es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables. La sexta variable, Capacidad

Profesional, evalúa el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan. Por último, se encuentra la variable Medio Ambiente Físico, la cual mide las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.

## METODO

### Participantes

Tres mil funcionarios de las diversas Unidades Hospitalarias y las diferentes áreas establecidas en la E.S.E. Luís Carlos Galán Sarmiento fue la muestra utilizada para analizar las diferentes variables de clima organizacional.

### Instrumento

El instrumento utilizado para medir el Clima laboral es “la calidad de vida laboral para una cultura de lo publico” (Apéndice A), elaborado por el departamento de gestión humana de la Empresa Social del Estado, este instrumento cuenta con 51 ítems que mide 7 variables: Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano, Estilo de Dirección, Comunicación e Integración, Trabajo en Grupo, Capacidad Profesional, Medio Ambiente Físico.

### Procedimiento

Se realizó un estudio descriptivo, con una muestra total de 3000 funcionarios de la empresa social del Estado Luís Carlos Galán Sarmiento junto con funcionarios de las Unidades Hospitalarias con que cuenta ésta empresa.

Fase I: Indagación teórica acerca de clima organizacional, con el fin de proporcionar un mejor entendimiento acerca del tema. De ésta manera aportar una mejor propuesta de intervención para mejorar el clima laboral u organizacional.

Fase II: Análisis de los resultados de la evaluación del clima en a través del instrumento “la calidad de vida laboral para una cultura de lo publico”. El cual fue aplicado de manera individual a cada funcionario por la psicóloga organizacional de dicha empresa.

Fase III: Elaboración de la discusión, diseño de la alternativa de intervención en todas las dimensiones que mide el cuestionario acerca del clima, para así, obtener una mejora en el mismo.

## Resultados

En los resultados proporcionados por la E.S.E Luís Carlos Galán Sarmiento, se evidencia los siguientes porcentajes: para la primera variable “Orientación Organizacional” el 64% de los empleados respondieron positivamente, mientras que el 36% fue negativo. En la segunda variable “Administración Del Talento Humano”, un 54% respondió desfavorablemente, mientras que el 46% tiene una percepción adecuada. El “estilo de Dirección”, el 74% tienen una percepción positiva acerca de los líderes, el 26% difiere de éstos. La cuarta variable, “Comunicación e Integración” el 62% tiene una percepción positiva, el 38% tiene una percepción negativa en este aspecto. La quinta variable, “Trabajo en equipo”, el 68% en que se promueve el trabajo en equipo, mientras que el 32% no está de acuerdo. En la siguiente variable, “Capacidad Profesional”, los empleados favorecen el óptimo clima laboral en un 83%, el 17% no se siente seguro de tener la capacidad para desempeñar su trabajo. Finalmente, “Medio Ambiente Físico”, el 58% de los empleados opinan que la empresa posee las condiciones físicas adecuadas para el desempeño laboral, El 42% de los empleados opinan que las condiciones físicas son inadecuadas.

## Discusión

Este trabajo se centró en la evaluación del clima ya que pretende analizar la principal problemática de dicha empresa relacionada con éste tema, con el fin de aportar una posible estrategia que ayude al mejor funcionamiento de ésta.

Dentro de la propuesta de intervención se pretende llevar a cabo una serie de acciones, de acuerdo a cada variable analizada, con el objetivo de mejorar el clima organizacional en la Empresa Social del Estado Luís Carlos Galán Sarmiento como se mencionó anteriormente.

Como la E.S.E es una empresa nueva, hay empleados que se rigen por políticas de la empresa de la cual se escindió, motivo por el cual no tienen conocimiento de los objetivos de la nueva empresa. Para esto se propone una inducción y reinducción de los lineamientos de la empresa: Realizar inducción a las personas que han ingresado nuevas a la empresa después de la escisión del seguro social que no han recibido una orientación acerca de los procesos administrativos, estructura y funcionamiento general de la empresa. En cuanto a la reinducción, se pretende realizar una exposición a los trabajadores antiguos acerca de las nuevas políticas y reglamentos que dirigen la empresa que se conformó. También es conveniente socializar la misión, visión y valores de la empresa: Realizar una charla donde se muestre los nuevos objetivos de la empresa, donde se desea llegar y cómo se ve en el futuro, además de los pasos que se deben efectuar para llegar a ésta meta.

Por otro lado se evidencia que el director o el jefe de cada área se limita a hacer su trabajo pero no tiene conocimiento de los cargos que tiene a su dirección, por lo tanto no hace un seguimiento de ellos y no se hace retroalimentación. Para ello se propone, que haya Gerencia Visible: es decir que la persona encargada de dirigir la empresa se encuentre dentro de ésta, con el fin de conocer las necesidades, para de esta manera tomar decisiones más objetivas, lo cual conlleva al cumplimiento del objetivo general de la organización.

Debido a que las personas no hacen uso adecuado en la comunicación oficial (oficios, mails, etc.) para dar a conocer sus proyectos a los demás integrantes del grupo. Además, no se conoce con exactitud quién debe resolver el problema cuando éste surge. Por esta razón se considera necesario establecer un tiempo para retro-alimentación: Realizar sesiones mensuales en la cual se de un balance general de los avances y resultados obtenidos, y la forma de mejorar en las debilidades.

Capacitación en liderazgo y trabajo en grupo: Esta capacitación se realiza con el fin de mejorar las competencias de los trabajadores e identificar posibles líderes que favorezcan el cambio positivo en la empresa. Dicha capacitación se llevará a cabo por medio de convenios universitarios.

Medio de comunicación mensual físico: con el fin de informar a los trabajadores acerca de los procesos que se estén llevando a cabo y de evitar posible distorsiones en la comunicación, se conscientizará y motivará a los miembros de la entidad a que hagan uso de carteleras, mails, oficios, memoriales ó escritos, etc.

Conocimiento del director de cada uno de los puestos: con esto se pretende que conozcan las funciones de cada cargo con el fin de no generar estancamiento si alguno de los empleados falta. Para esto se planeará una reunión con el jefe de cada área donde se oficialice las funciones de cada empleado.

Buzón de sugerencias interno: debido a que los funcionarios presentan muchas quejas, se hace necesario crear un buzón donde se anoten la queja con posibles sugerencias para solucionar los aspectos que le generen insatisfacción.

Actividades extralaborales e incentivos: éstas actividades se realizan para generar un sentido de pertenencia hacia la empresa y mejorar su nivel de motivación hacia el trabajo, se propondrá ejecutar convenios con diferentes cajas de compensación, con el fin de agregar más recursos, además proponer que por cada éxito laboral se de un incentivo (condecoración, bonificación, entre otros).

Sugerir mejora instalaciones: con el fin de trabajar satisfactoriamente y disminuir el tiempo en la realización de los trabajos y tareas asignadas.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, Se concluye que el conocimiento del clima organizacional proporciona retro-información 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 miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

También se puede decir, que el clima es un modo colectivo de percibir los asuntos del trabajo y de la empresa. Éste influye de manera especial en la satisfacción y la motivación de los empleados, siendo éstos asuntos conceptualmente diferentes sobre el comportamiento y sobre la vida de la empresa. Por lo tanto, el clima es el responsable de efectos y consecuencias muy diversas sobre las actuaciones de las personas en el trabajo y sobre la eficiencia, efectividad, productividad y competitividad de la empresa.

*Referencias*

Urrea y Cols. (1999). Innovación y Cultura de las Organizaciones en Tres Regiones de Colombia, Capítulo 2: (pp.41-80).

Toro, F. (2001). El Clima Organizacional: Perfil de Empresas Colombianas. Colombia: Cincel Ltda.

Departamento de Gestión Humana de la Empresa Social del Estado (2004). Instrumento para medir clima laboral: “*La calidad de vida laboral para una cultura de los público: instrumento para su gestión*”. Republica de Colombia.

Furnham, A. (2001). Cultura y clima corporativos en *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones* (pp. 575-626). México: Alfa omega y Oxford. (Trabajo original publicado en 1997).



## Apéndice A

<b>CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA LABORAL</b>				
<p>A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (x) la opción que considere más adecuada según su percepción.</p> <p>Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.</p> <p>La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de forma totalmente honesta y desprevénida.</p>				
AREA DE TRABAJO:				
NIVEL DEL CARGO				
DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
TIEMPO DE SERVICIO:		GÉNERO: F		
			M	
Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:				
TA: Totalmente de Acuerdo				
A: De acuerdo				
D: Desacuerdo				
TD: Totalmente en Desacuerdo				
IMPORTANTE: No hay respuestas correctas o incorrectas.				
Es necesario que responda a totalidad de los ítems.				
AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD				

ITEMS	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad				
2. Los objetivos de mi entidad son claros.				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo correctamente				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad e las acciones que se realizan.				

8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco.				
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.				
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.				
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente con sus planteamientos y argumentos.				
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de negativos.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				

30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema sé con exactitud quién debe resolverlo.				
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				
44. Me encuentra satisfecho con el trabajo que realizo.				
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
50. En mi área de trabajo la iluminación es adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				